


УТВЕРЖДАЮ

Директор НИИПОИ им. А.Н. Севченко БГУ

  
\_\_\_\_\_ П.В. Кучинский

11 11  
\_\_\_\_\_ 2013 г.



## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

### МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

СТП П 6.2.0-01-2013

СОГЛАСОВАНО

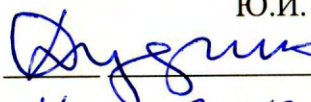
Заместитель директора

по научной работе,

представитель руководства

по качеству

Ю.И. Дудчик

  
\_\_\_\_\_ 2013 г.  
11.11.2013

Редакция 1

МИНСК

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 2	Листов 59
--	---	--------	-----------

---

Ключевые слова: система менеджмента качества, кадры, прием, увольнение, повышение квалификации, переподготовка, стажировка, трудовая книжка, личное дело, оценка удовлетворенности персонала, анкетирование, мотивация.

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

РАЗРАБОТАН отделом кадров НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ

ИСПОЛНИТЕЛИ Канаш В.И., начальник отдела кадров, Попков А.П., главный метролог

УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ: приказом директора от

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

ДОКУМЕНТ СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ СТБ ISO 9001-2009

ВВЕДЕН впервые

ДАТА ВВЕДЕНИЯ \_\_\_\_\_

СРОК ДЕЙСТВИЯ \_\_\_\_\_

Настоящий стандарт не может быть тиражирован и распространен без разрешения представителя руководства, ответственного за систему менеджмента качества НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ

---

Издан на русском языке

## СОДЕРЖАНИЕ

1	НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	4
2	НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	4
3	ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ.....	5
4	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	9
5	ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА.....	9
5.1	Общие положения.....	9
5.2	Порядок осуществления процесса.....	11
5.2.1	Планирование потребности в персонале.....	11
5.2.2	Подбор персонала.....	12
5.2.3	Инструктаж при приеме на работу и адаптация нового работника.....	17
5.2.4	Оценка квалификации и должностных требований персонала.....	18
5.2.5	Организация работы по повышению компетентности руководителей, специалистов и служащих института.....	20
5.2.6	Организация работы по информированию и обеспечению осведомленности...	23
5.2.7	Мотивация персонала.....	23
5.2.8	Перевод на другую работу и увольнение персонала внутри института.....	24
5.2.9	Управление несоответствиями.....	26
5.2.10	Обеспечение ресурсами.....	26
5.3	Мониторинг процесса.....	26
5.4	Анализ и улучшение процесса.....	31
6	ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ.....	32
7	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	34
	Приложение А Блок схема процесса «Менеджмент персонала».....	34
	Приложение Б Форма направления на медицинский осмотр.....	37
	Приложение В Форма заявления о приеме на работу.....	38
	Приложение Г Форма автобиографии.....	39
	Приложение Д Форма расписки о получении трудовой книжки от работника.....	39
	Приложение Е Форма расписки о выдачи трудовой книжки.....	40
	Приложение Ж Форма уведомления о продлении контракта.....	40
	Приложение И Форма уведомления о не продлении контракта.....	41
	Приложение К Макет оформления приказа об избрании по конкурсу.....	42
	Приложение Л Форма внутренней описи документов личного дела.....	43
	Приложение М Форма заявления о переводе на новую должность.....	44
	Приложение Н Форма заявления об увольнении.....	45
	Приложение П Макет оформления приказа о направлении на повышение квалификации.....	46
	Приложение Р Методика оценки результатов обучения .....	47
	Приложение С Форма анкеты оценки обучения (для сотрудника) .....	49
	Приложение Т Форма анкеты оценки обучения (для руководителя) .....	51
	Приложение У Форма отчета оценки результативности обучения сотрудников за отчетный год .....	52
	Приложение Ф Макет оформления приказа об увольнении.....	53
	Приложение Х Форма отчета по мониторингу и оценке процесса.....	54
	ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	56
	ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ.....	57
	ЛИСТ РАССЫЛКИ.....	58

## **1 НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

**1.1** Настоящий стандарт СТП П 6.2.0-01-2012 «Менеджмент персонала» (далее – стандарт) системы менеджмента качества (СМК) Научно-исследовательского учреждения «Институт прикладных физических проблем имени А.Н. Севченко» Белорусского государственного университета (далее – Институт) устанавливает процесс управления персоналом в Институте.

**1.2** Действие настоящего стандарта распространяется на кадровую работу в Институте в целом и во всех структурных подразделениях, руководителей всех уровней в части управления подчиненным персоналом, представления кадровых документов и персональных данных, на научных работников, специалистов и вспомогательный персонал, а также на других участников процесса.

**1.3** Стандарт разработан во исполнение требований п. 6.2 СТБ ISO 9001-2009 и входит в состав документов СМК Института.

## **2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

**2.1** Закон Республики Беларусь «О научной деятельности» от 21.10.1996 г. № 708-Х11 (в редакции от 10.07.2012 № 426-З).

**2.2** Закон Республики Беларусь «Об основах государственной научно-технической политики» (ред. от 04.05.2010 № 115-З, ред. от 10.07.2012 № 424-З).

**2.3** Закон Республики Беларусь от 17 апреля 1992 г. (ред.от 26.10.2012 г.) «О пенсионном обеспечении», с дополнениями и изменениями.

**2.4** Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26.07.1999 № 296 З (ред. от 30.12.2010).

**2.5** Кодекс Республики Беларусь об образовании от 13.01.2011 № 243-З (ред. от 26.05.2012).

**2.6** Декрет Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 (ред. от 13.02.2012) «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины».

**2.7** Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25.09.1999 №1476 (ред. от 19.01.2012 г.) «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателя с работниками», с изменениями и дополнениями.

**2.8** Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2000 г. № 764 (ред. от 09.07.2011) «Об утверждении примерного перечня должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми нанимателем могут заключаться письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности, и примерного договора о полной индивидуальной материальной ответственности» (ред. от 09.07.2011).

**2.9** Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 № 784 «Об утверждении Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций».

**2.10** Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 03.04.1998 № 536 (ред. от 28.07.2011 «О порядке и условиях проведения конкурса на замещение должностей научными работниками».

**2.11** Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.07.1997 № 837 » (ред. от 02.08.2012) «Об утверждении Правил индивидуального (персонифицированного) учёта застрахованных лиц в системе государственного социального страхования.

**2.12** Устав Научно-исследовательского учреждения «Институт прикладных физических проблем им.А.Н. Севченко» БГУ, ЕГР № 100020914, Решение от 5.07.2007 г. № 1468.

**2.13** СТБ ИСО 9000-2006 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.

**2.14** СТБ ISO 9001-2009 Система менеджмента качества. Требования.

- 2.15 РК СМК 4.2.2-01-2013 Руководство по качеству.
- 2.16 СТП Д 4.2.3-01-2012 Управление документами.
- 2.17 СТП Д 4.2.4-01-2012 Управление записями.
- 2.18 СТП П 5.6.0-01-2012 Анализ и постоянное улучшение.
- 2.19 СТП Д 6.3.0-01-2012 Управление инфраструктурой и производственной средой.
- 2.20 СТП Д 8.2.2-01-2013 Внутренние аудиты.
- 2.21 СТП Д 8.3.0-01-2013 Управление несоответствиями.
- 2.22 СТП Д 8.5.2-01-2013 Корректирующие и предупреждающие действия.

### 3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

#### 3.1 Термины и определения

**Аттестация работников** – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

**Аттестационная комиссия** – определенное приказом директора число руководителей структурных подразделений, специалистов, имеющих высшее образование и обладающих опытом работы, которые проводят (принимают) аттестационный экзамен.

**Вакансия** – наличие незанятого рабочего места, должности, на которую может быть принят новый работник.

**Движение персонала** – прием, перевод, перемещение и увольнение работников.

**Докладная записка** – информационный документ, адресуемый вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.

**Должностная (рабочая) инструкция** – внутренний организационно-распорядительный документ, в котором определяются: место работника в системе управления организацией, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им деятельности в определенной должности (профессии).

**Должность** – служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностными правами и характером ответственности.

**Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД)** – технический нормативный правовой акт, цель которого создание необходимых условий для рационального распределения трудовых функций в зависимости от сложности, количества, качества, условий труда и квалификации между руководителями, специалистами и другими служащими (техническими исполнителями, обеспечение единства при определении из должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований).

**Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)** – технический нормативный правовой акт, цель которого - создание необходимых условий для рационального распределения трудовых функций между рабочими в зависимости от сложности и напряженности труда, уровня квалификации, обеспечение единства при определении их обязанностей.

**Испытательный срок** – предварительное испытание при приеме на работу, устанавливаемый в организации для проверки деловых качеств работника, его профессионализма, умения выполнять на соответствующем уровне свои трудовые обязанности.

**Кадровая политика** – общие намерения и направления деятельности института в области кадрового обеспечения, официально сформулированные высшим руководством.

**Кадровое обеспечение** – деятельность по обеспечению кадрами в соответствии с установленными требованиями, целями и задачами института, включающая планирование, выполнение, контроль и улучшение.

**Кандидат** – лицо, намеченное для замещения какой-либо должности.

**Кандидатура** – человек, намеченный для назначения на должность.

**Квалификация** – уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемой установленным законодательством видом документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.).

**Квалификационные требования** – требования к образованию, опыту и способностям работника выполнять порученную ему работу.

**Контракт** – трудовой договор, заключаемый в письменной форме на определенный в нем срок, содержащий особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде и предусматривающий конкретную минимальную компенсацию за ухудшение правового положения работника.

**Копия документа** – документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их, не имеющей юридической силы.

**Личное дело** – совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности.

**Локальные нормативные правовые акты** – коллективный договор, отраслевое соглашение, правила внутреннего трудового распорядка и иные принятые в установленном порядке нормативные акты, регулирующие трудовые и связанные с ними отношения у конкретного нанимателя.

**Наниматель** – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

**Объяснительная записка** – это справочно-информационный документ, объясняющий причины какого-либо происшествия, факта, действия и т.п., составляемый работником организации и представляемый вышестоящему должностному лицу.

**Перевод** – поручение директором работнику прежней работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности (за исключением изменения наименования профессии, должности) по сравнению с обусловленными в трудовом договоре.

**Перемещение** – поручение директором работнику прежней работы на новом месте как в том же, так и другом структурном подразделении, но в пределах специальности, квалификации или должности с сохранением условий труда, обусловленных трудовым договором.

**Переподготовка работников** – вид непрерывного профессионального обучения работников, направленный на приобретение новой профессии (должности) лицами, имеющими профессию рабочего (должность служащего).

**Персонал** – это совокупность всех работников института, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.).

**Печать** – реквизит документа, заверяющий подлинность подписи должностного лица на документах.

**Повышение квалификации работников** – вид непрерывного профессионального обучения работников, направленный на углубление, расширение и обновление профессиональных знаний, умений и навыков и организуемый для получения более высоких тарифных разрядов (классов, категорий).

**Предварительное испытание** – проверка деловых качеств работника, дополнительное условие трудового договора.

**Претендент** – добивающийся получения чего-либо.

**Приказ** – правовой акт, издаваемый руководителем в целях разрешения оперативных вопросов.

**Профессия** – род трудовой деятельности, требующей определенных знаний и навыков, приобретаемых путем обучения и практического опыта.

**Работник** – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора.

**Руководители структурных подразделений** – лица, назначенные директором для управления деятельностью структурного подразделения.

**Система менеджмента качества** – система менеджмента качества для руководства и работников организации применительно к качеству (СТБ ИСО 9000).

**Специальность** – совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности в рамках данной профессии.

**Стажировка** – освоение работником новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности, иных достижений непосредственно в организации, где они возникли или применяются.

**Страховое свидетельство** – свидетельство обязательного пенсионного страхования, выдаваемое застрахованному лицу, подтверждающее регистрацию этого лица в фонде социальной защиты населения.

**Трудовой договор** – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

**Трудовая книжка** – документ установленного образца, являющийся основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника.

**Штатное расписание** – перечень должностей служащих и профессий рабочих, сгруппированный по структурным подразделениям организации, с указанием количества единиц по каждому наименованию должности (профессии), тарифных разрядов, размеров должностных окладов (тарифных ставок), применяемых надбавок и доплат, иной необходимой информации.

### 3.2 Обозначения

АК – аттестационная комиссия.

АУП – административно-управленческий персонал.

БГАНТД - Белорусский государственный архив научно-технической документации.

БД – база данных.

ДИ – должностная инструкция.

ЕКСД - Единый квалификационный справочник должностей служащих.

ЕТКС - Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий.

БВ – бумажный вариант.

БГУ – Белорусский государственный университет.

ВА – внутренний аудит.

ВП – владелец процесса.

ГУ – государственное учреждение.

ДЗ – докладная записка.

ИСО -международная организация по стандартизации.

ИТР – инженерно-технический работник.

КД – корректирующие действия.

КР – кадровая работа.

МРЭК – медико-реабилитационная экспертная комиссия.

НД- нормативный документ.

НИИПФП БГУ – научно-исследовательский институт прикладных физических проблем имени А.Н. Севченко Белгосуниверситета.

НИР – научно-исследовательская работа.  
НПА – нормативный правовой акт.  
НР – научный работник.  
ОМС – отдел метрологии и стандартизации.  
ОК – отдел кадров.  
ОКР – опытно-конструкторская работа.  
ОТ – охрана труда.  
ПД – предупреждающие действия.  
ПК – повышение квалификации.  
ПРК – представитель руководства по качеству.  
ПТР – правила трудового распорядка.  
ПУ-2 – отчет о приеме или увольнении наемных работников (для фонда социальной защиты населения).  
ПХД – производственно-хозяйственная деятельность.  
РСП – руководитель структурного подразделения.  
СК – специалист по качеству.  
СМК – система менеджмента качества.  
СП – структурное подразделение.  
СпК – Совет по качеству (координационный совет) института.  
СТБ – национальный стандарт Республики Беларусь.  
СТП Д – стандарт организации (предприятия), описывающий деятельность.  
СТП П – стандарт организации (предприятия), описывающий процесс.  
ТД – трудовой договор.  
ТКН – трудовая книжка.  
ТК РБ – Трудовой Кодекс Республики Беларусь.  
ТО – техническое обслуживание.  
ТНПА – технический нормативный правовой акт.  
ЭиФ – экономика и финансы.

### 3.3 Применяемые сокращения

**бух.** – бухгалтер(ия);  
**гл.** – главный;  
**др.** – другие(ое);  
**зав.** – заведующий;  
**зам.** – заместитель;  
**инсп.** – инспектор;  
**к-во** – количество;  
**л/дело** – личное дело;  
**нач.** – начальник;  
**н.с.** – научный сотрудник;  
**отв.** – ответственный;  
**п.** – пункт;  
**прил.** – приложение;  
**рук.** – руководитель;  
**см.** – смотрите;  
**ст.** – статья;  
**т.д.** – так далее;  
**т.п.** – тому подобное;  
**ч.** – часть;  
**экз.** – экземпляр.



## 4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**4.1** Директор Института принимает решения по:

- выделению ресурсов для осуществления процесса;
- формированию единой кадровой политики Института;
- приему, переводу (перемещению) и увольнению работников;
- повышению квалификации работников, присвоению квалификационных категорий и разрядов, проведению и утверждению результатов аттестации;
- поощрению работников, применению к ним дисциплинарных взысканий;
- предоставлению трудовых и социальных отпусков работникам;
- направлению работников в служебные командировки;
- установлению и изменению правил внутреннего распорядка;
- материальной ответственности и другим вопросам трудовых отношений, предусмотренным законодательством о труде Республики Беларусь;
- делегированию своих полномочий.

**4.2** Заместители директора по направлениям деятельности, руководители структурных подразделений несут ответственность за:

- повышение квалификации и профессионального мастерства - выполнению мероприятий по созданию и обеспечению здоровых и безопасных условий труда в структурных подразделениях;
- разработку и периодический пересмотр инструкций по охране труда;
- подбор кадров;
- разработку планов, повышения квалификации научных сотрудников, специалистов института;
- разработку предложений и организацию работы по совершенствованию и созданию новых структурных подразделений;
- обеспечение соблюдения настоящего стандарта в части подбора, подготовки, повышения квалификации и переподготовки работников;
- организацию выполнения работниками Правил внутреннего распорядка, Положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- своевременное решение вопросов продолжения (прекращения) трудовых отношений с подчиненными им работниками.

**4.3** Начальник отдела кадров несет персональную ответственность за:

- обеспечение соблюдения настоящего стандарта в части подбора, подготовки, повышения квалификации и переподготовки работников;
- обоснованность и правомерность предложений, вносимых директору Института по вопросам управления персоналом и трудовых отношений, реализацию принятых решений.

## 5 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА

### 5.1 Общие положения

**5.1.1** Целью процесса является удовлетворение потребности Института персоналом необходимой квалификации, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития.

**5.1.2** При планировании и осуществлении данного процесса необходимо руководствоваться нормативными документами п.2 настоящего стандарта. Составной частью процесса менеджмента персонала является оформление и регулирование трудовых отношений с работниками, которые представляют собой ряд последовательных этапов:

- определение потребности в кадрах;
- подбор персонала;
- замещение должностей по конкурсу;

- замещение должностей без проведения конкурса;
- прием на работу;
- прием на работу с предварительным испытанием;
- перевод, перемещение;
- продление трудовых отношений с работниками;
- присвоение квалификационных категорий и разрядов;
- поощрение работников;
- применение дисциплинарных взысканий;
- повышение квалификации, стажировка и переподготовка;
- прекращение трудовых отношений с работником;
- ведение и управление документами кадрового делопроизводства.

**5.1.3** Ведение кадрового делопроизводства включает следующие виды деятельности:

- порядок оформления ТД (контрактов);
- порядок оформления приказов;
- оформление личной карточки;
- оформление и работа с личными делами;
- подсчет трудового стажа работников;
- выдача копий документов, связанных с работой;
- ведение и хранение трудовых книжек;
- организация персонифицированного учета;
- оформление и выдача справок о трудовой деятельности;
- оформление отпусков;
- помощь в подготовке документов при назначении пенсий работникам Института;
- подготовка документов к архивированию;
- оформление листа временной нетрудоспособности.

**5.1.4** Основные сведения по процессу приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные сведения по процессу.

Наименование процесса	Менеджмент персонала
Владелец процесса	Заместитель директора по научной работе
Отв. исполнитель	Нач. ОК (в соответствии с должностной инструкцией)
Цель процесса	Удовлетворение потребности Института персоналом необходимой квалификации, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития.
Участники процесса	Все сотрудники Института
Входы процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вакантные должности НР и работников АУП;</li> <li>- заявки на обучение (об изменении штатного расписания);</li> <li>- информация об учебных центрах и кадровом потенциале;</li> <li>- документ, подтверждающий квалификацию;</li> <li>- автобиография;</li> <li>- приказ о направлении на обучение;</li> <li>- приказ о проведении аттестации;</li> <li>- аттестационные характеристики;</li> <li>- уведомление о прекращении действия ТД (контракта);</li> <li>- заявление работника о прекращении действия ТД (контракта).</li> </ul>

<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>		Лист 11	Листов 59
Выходы процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- штатное расписание;</li> <li>- приказ о приеме на работу, перемещении, увольнении, направлении на обучение;</li> <li>- трудовые договоры, контракты;</li> <li>- личные карточки;</li> <li>- личные дела;</li> <li>- отчеты за предыдущий год;</li> <li>- запись в трудовую книжку;</li> <li>- план-график обучения и повышения квалификации работников;</li> <li>- свидетельство (удостоверение) о прохождении обучения;</li> <li>- аттестационный лист;</li> <li>- протокол заседания аттестационной комиссии;</li> <li>- приказ об увольнении;</li> <li>- запись в трудовой книжке;</li> <li>- мероприятия по повышению мотивации персонала;</li> <li>- отчет о результативности процесса.</li> </ul>		
Критерии оценки результативности процесса (показатели процесса)	<p>количество реализованных пунктов план-графика работы на год;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- результативность обучения;</li> <li>- коэффициент постоянства кадров;</li> <li>- процент уволившихся НР и ИТР со стажем менее трех лет;</li> <li>- коэффициент текучести (по категориям персонала);</li> <li>- процент исследователей;</li> <li>- процент докторов наук;</li> <li>- процент кандидатов наук;</li> <li>- процент НР и ИТР до 29 лет;</li> <li>- коэффициент оборота по приему.</li> </ul>		
Методы измерения	В данном документе		

**5.1.5** Последовательность взаимодействия и выполнения этапов процесса «Менеджмент персонала» представлена в блок-схеме (Приложение А).

## **5.2 Порядок осуществления процесса**

### **5.2.1 Планирование потребности в персонале**

**5.2.1.1** Деятельность Института должна соответствовать требованиям руководящих документов Республики Беларусь в сфере науки: Закона «О научной деятельности» от 21.10.1996 г. № 708-Х11 (в редакции от 10.07.2012 № 426-3), Закона Республики Беларусь от 19.01.1993 №2105-Х11 «Об основах государственной научно-технической политики» (ред. от 04.05.2010 №115-3, Закона Республики Беларусь «Об основах государственной научно-технической политики» от 19.01.1993 (ред. от 10.07.2012 №424-3). Система оценки соответствия. Порядок предоставления статусов высшим учебным заведениям», утвержденным Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 28 февраля 2001 г. N 16. Базовый статус учреждения в установленном порядке предоставляется Министерством образования Республики Беларусь при его создании (лицензировании) и подтверждается при аттестации и аккредитации. При проведении аттестации учреждения проводится анализ соответствия критериям оценки научно-исследовательского учреждения, который включает в

себя анализ кадрового обеспечения научно-исследовательского процесса, анализ укомплектованности кадрами научных структурных подразделений и вспомогательных служб. Общую картину состояния и тенденции развития трудовых ресурсов Института дает анализ изменения среднесписочной численности работников, проведенный по категориям персонала, который отражается в следующих отчетах:

- отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров;
- отчет ПУ-2.

Одним из необходимых условий эффективной работы с персоналом является стабильность состава работников. Проводится анализ движения персонала, изучаются причины текучести кадров.

Анализируется выполнение Плана повышения квалификации (далее План ПК).

**5.2.1.2** Планирование – составная часть функции отдела кадров по удовлетворению учреждения в кадрах, выработки и принятии решений. Важнейшим средством работы отдела кадров с персоналом является долгосрочное и перспективное планирование. План работы ОК утверждается ежегодно;

**5.2.1.3** Обеспечение института научными сотрудниками, специалистами и квалифицированным вспомогательным персоналом – одна из основных задач КР. Выявляется перечень вакантных должностей и их количество, требования к претендентам на эти должности, формы занятости по вакантным должностям. Комплектование кадрами может происходить из внутренних и внешних источников.

Подбор персонала на научные должности осуществляется в соответствии с Положением о порядке и условиях проведения конкурса на замещение должности научного работника, а так же без проведения конкурса с заключением контракта на срок не более 2-х лет.

К основным внешним источникам подбора кадров в Институте относятся: высшие, средние специальные, профессионально-технические учебные заведения; управление по труду, занятости и социальной защите населения, неработающие граждане. Одним из источников комплектования научных кадров является прием на работу молодых специалистов, окончивших вузы, выпускников магистратуры, а также лиц, окончивших аспирантуру (докторантуру).

Подбор персонала на должности руководителей, специалистов, служащих осуществляется в соответствии с требованиями Единого квалификационного справочника должностей служащих (далее ЕКСД).

Подбор персонала по рабочей профессии осуществляется в соответствии с требованиями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий (далее ЕТКС).

Поиск работников осуществляется отделом кадров в следующих формах:

- размещение объявлений о потребности соответствующих специалистов в средствах массовой информации;
- обращение в управление по труду, занятости и социальной защите населения;
- размещение информации на сайте Института;
- в других формах.

## **5.2.2 Подбор персонала**

**5.2.2.1** При наличии вакантных мест в Институте проводится подбор персонала путём собеседования с претендентом на вакантную должность, позволяющее оценить профессиональные качества кандидата на должность. При приеме на работу претендентов собеседование проводят: руководитель СП, либо заместитель директора по направлению деятельности, директор Института - при подборе научных работников и руководителей структурных подразделений. Лица, желающие принять участие в конкурсе на замещение

вакантных должностей научных работников, представляют документы в соответствии с Положением о порядке замещения должностей научного работника в научных организациях.

К научным работникам относятся:

Заведующий научно-исследовательской лабораторией;

Главный научный сотрудник;

Ведущий научный сотрудник;

Старший научный сотрудник;

Научный сотрудник;

Младший научный сотрудник;

Основными требованиями, предъявляемыми к научным работникам НИИПФП им.А.Н.Севченко Белорусского государственного университета, являются высокие профессиональные знания и научные достижения в соответствующей отрасли науки, способность обеспечить подготовку высококвалифицированных специалистов в соответствии с современными требованиями, умение на высоком уровне вести идеологическую и воспитательную работу с сотрудниками и студентами.

Замещение должностей заведующих научно-исследовательскими лабораториями осуществляется, как правило, за счёт лиц, имеющих учёную степень доктора или кандидата наук, ученое звание профессора, доцента, опыт научно-исследовательской и организаторской работы не менее 5 лет.

Замещение должности главного научного сотрудника осуществляется лицами, имеющими ученую степень доктора наук;

ведущего научного сотрудника - доктора или кандидата наук;

старшего научного сотрудника - имеющее ученую степень кандидата наук а также специалисты, имеющие научную квалификацию "Исследователь" без предъявления требований к стажу работы или высшее образование и опыт работы по соответствующей специальности не менее 10 лет, наличие авторских свидетельств на изобретения или научных трудов.

На должность младшего научного сотрудника назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт работы по соответствующей специальности не менее 3 лет. При наличии ученой степени, по окончании аспирантуры и прохождении стажировки либо при наличии ученой степени, академической степени магистра стаж работы не требуется.

В исключительных случаях на должность заведующего научно-исследовательской лаборатории может быть назначен высококвалифицированный специалист в соответствующей области знаний без соответствующих учёных степеней и званий, имеющий опыт научно-исследовательской и организаторской работы не менее 5 лет, печатные научные работы.

**5.2.2.2** Если собеседование прошло успешно, квалификация претендента соответствует квалификационным требованиям в соответствии с ЕКСД и кандидатура подходит на замещение вакантной должности (места работы), тогда начальник отдела кадров выписывает направление нахождение медицинского осмотра на профессиональную пригодность (Приложение Б) и после предоставления медицинского заключения претендент на вакантную должность пишет заявление о приеме на работу (Приложение В), а также предоставляет в отдел кадров необходимые документы при устройстве на работу в соответствии со ст. 26 ТК РБ.

**5.2.2.3** При приеме на работу претенденту выдаются следующие бланки документов для оформления на вакантную должность:

- бланк личного листка по учету кадров (форма приведена в Инструкции о порядке формирования, ведения и хранения личных дел);
- бланк автобиографии (Приложение Г);
- бланк личной карточки;
- заявление о приеме на работу.

Претендент заполняет бланки документов, затем сдает их в отдел кадров для сверки с подлинниками документов и проверки правильности и полноты их заполнения. Вместе с

пакетом документов, необходимых при приеме на работу, претендент передает трудовую книжку (ТКН) работнику отдела кадров, ответственному за учет и хранение трудовых книжек, для внесения необходимых записей. Взамен полученной трудовой книжки работник отдела кадров, являющийся ответственным лицом за учет и хранение трудовых книжек, выдает расписку о получении от работника ТКН (Приложение Д).

Если это первое рабочее место и ТКН у работника нет, то работник отдела кадров, который назначен ответственным лицом за ведение и учет ТКН, получает её в бухгалтерии института и заполняет в соответствии с Правилами ведения и хранения ТКН, утвержденными Инструкцией о порядке ведения ТКН работников. В ТКН вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводе на др. работу, сведения о награждении за успехи в работе. Все записи о выполняемой работе, переводе, повышении квалификации, поощрениях и т.д. вносятся в ТКН на основании соответствующего приказа.

В случае, если в ТКН заполнены все страницы одного из разделов, то работник отдела кадров, который назначен ответственным лицом за ведение и учет ТКН, получает в бухгалтерии Института вкладыш к ТКН и вшивает его в ТКН, который оформляется и ведется в том же порядке, что и ТКН. Вкладыш без ТКН недействителен.

При выдаче трудовой книжки (дубликата), а также вкладыша в трудовую книжку работник производит оплату ее (его) стоимости в сумме, затраченной Институтом на их приобретение.

Бланки трудовых книжек и вкладышей к ним хранятся в бухгалтерии института как документы строгой отчетности и выдаются по заявке работника отдела кадров, который назначен ответственным за ведение и учет ТКН. ТКН работников хранятся в сейфе в ОК на период работы. ТКН, не полученные работниками при увольнении либо в случае смерти работника, хранятся в ОК в течение 2 лет отдельно от остальных ТКН и далее передаются в архив Института.

Если по каким-то причинам работнику нужна ТКН, то работник отдела кадров, который назначен ответственным за ведение и учет ТКН, выдает её не более чем на 5 дней под расписку (Приложение Е).

После заполнения необходимых документов и проверки их в ОК претендент направляется для визирования заявления о приеме на работу к перечисленным на бланке должностным лицам Института.

Для получения банковской платёжной карточки, работник заключает с банком договор текущего (расчетного) банковского счета с использованием банковских пластиковых карточек.

Работник представляет в бухгалтерию Института заключенный с банком договор текущего (расчетного) банковского счета с использованием банковских пластиковых карточек. Работник бухгалтерии копирует присвоенный банком идентификационный код, на который перечисляется заработная плата работника.

Если претендент является молодым специалистом, то при устройстве на работу он предъявляет свидетельство о направлении на работу (форма свидетельства о направлении на работу приведена в Положении о распределении выпускников учреждений образования, получивших профессионально-техническое, среднее специальное и высшее образование).

**5.2.2.4** После проверки документов работник ОК выдает претенденту бланк ТД или контракта и знакомит с его содержанием. Если претендент согласен с условиями ТД или контракта, тогда работник ОК, проставляет необходимые печати, присваивает ТД или контракту номер. Один экземпляр ТД или контракта выдается работнику, другой хранится в ОК.

После подписания ТД или контракта работник подписывает договор о полной материальной ответственности, должностную (рабочую инструкцию) или характеристику работ в зависимости от занимаемой должности. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка, должностными обязанностями, коллективным договором под роспись.

**5.2.2.5** Если претендент избран по конкурсу на должность научного сотрудника, то с ним заключается контракт (форма контракта приведена в постановлении Совета Министров РБ «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателя с работниками»). Срок, на который заключается контракт, определяет наниматель. В случае если контракт заключен на срок менее чем 5 лет, наниматель имеет право продолжить его в рамках срока избрания по конкурсу либо снова объявить конкурс. На основании заключенного контракта издается приказ, в котором указываются должность принимаемого на работу, структурное подразделение, в которое принимается работник, срок на который заключен контракт.

В процессе дальнейшей работы в контракт работника вносятся изменения в соответствии с нормативными документами. Работник ОК не позднее чем за 1,5 месяца предоставляет начальнику ОК списки лиц СП, у которых заканчивается срок действия контракта. По списку работников всех СП, у которых заканчивается срок действия контракта, работник ОК прорабатывает с руководителями СП вопрос о продлении или не продлении контракта. Списки работников с предложениями руководителей СП предоставляются директору Института для рассмотрения вопроса о продлении или не продлении срока контракта. После того как директор дает согласие о продлении (заключении) или о не продлении контракта с работником, работник ОК выдает работнику под роспись уведомление о продлении контракта (Приложение Ж) или не продлении (Приложение И) в установленные законом сроки, либо высылает письмо с уведомлением работнику по почте. Уведомление регистрируется в ОК института. Работник приносит свой экземпляр контракта в ОК, чтобы работник ОК прописал сроки действия в экземпляре контракта работника и контракта, который хранится в ОК (либо при заключении контракта подготавливает новый контракт), и отдает их на подпись сторонами. После подписания контрактов издается приказ о продлении (Приложение К) или заключении контракта. Второй экземпляр контракта передается работнику.

**5.2.2.6** Если претендент избран по конкурсу, то на основании выписки из решения Ученого совета, работник ОК готовит проект приказа об утверждении решения Ученого совета (Приложение Л). Приказ об избрании по конкурсу или о приеме на работу визируют: главный бухгалтер, руководитель СП. Подписывает приказ директор. После чего работник ОК готовит выписку из приказа и вместе с пакетом документов о приеме на работу либо избрании по конкурсу формирует личное дело работника. Копия приказа передается в бухгалтерию Института и в структурные подразделения в части касающейся их.

**5.2.2.7** На основании предоставленных документов и приказа о приеме на работу нач. ОК вносит сведения о принятом работнике в компьютерную базу данных Института.

**5.2.2.8** Личное дело представляет собой совокупность документов, содержащих сведения о работнике. Личные дела заводятся на работников Института в соответствии с Инструкцией о порядке формирования, ведения и хранения личных дел работников. Личные дела формирует инспектор по кадрам после издания приказа о приеме на работу. В состав личного дела входят следующие документы:

- опись документов личного дела (Приложение М);
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- личный листок по учету кадров;
- автобиография;
- копии документов об образовании, наличии ученой степени, ученого звания, ПК, переподготовке;
- заявление о приеме на работу;
- ТД (контракт);
- выписка из приказа о приеме, назначении, перемещении, переводе, увольнении;
- др. документы.

При формировании личных дел отдельных категорий работников в них дополнительно включаются следующие документы:

- копия (выписка) протокола заседания Ученого совета Института, (для научных сотрудников, прошедших конкурсный отбор на замещение вакантных должностей);

- договор о полной материальной ответственности (для материально ответственных лиц (форма договора приводится в постановлении Совета Министров РБ «Об утверждении примерного перечня должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми нанимателем могут заключаться письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности, и примерного договора о полной индивидуальной материальной ответственности»).

- свидетельство о направлении на работу (для молодых специалистов после окончания государственных учебных заведений;

- справка о самостоятельном трудоустройстве.

В процессе ведения личного дела в него включаются документы, характеризующие деловые, общественно-политические, научные и личные качества работника:

- аттестационные характеристики и аттестационные листы (форма приведена в Типовом положении об аттестации руководителей и специалистов организаций);

- списки научных трудов и изобретений;

- заявления работника о переводе (перемещении) и иные документы, послужившие основанием для перевода, увольнения работника (Приложение Н);

- заявление об увольнении (Приложение П);

- копии (выписки) приказов, касающиеся работника.

Все документы, относящиеся к личному делу, по мере поступления (в хронологическом порядке) подшиваются инспектором по кадрам в папку-скоросшиватель. На обложке личного дела указываются: ведомственная принадлежность, наименование учреждения и структурного подразделения, регистрационный номер личного дела согласно журналу учета личных дел (форма журнала приведена в Инструкции о порядке формирования, ведения и хранения личных дел), фамилия, имя, отчество работника в именительном падеже, дата начала личного дела, дата окончания личного дела, срок хранения личного дела. Личные дела работников хранятся в ОК, а уволенных работников передаются по описи в архив Института.

На основании приказа о приеме на работу инспектором по кадрам в пятидневный срок вносит необходимые записи в ТКН., регистрирует её в книге учёта движения ТКН и вкладывает к ним (форма журнала приведена в Инструкции о порядке ведения трудовых книжек работников) и ставит в сейф для хранения, а также заполняет соответствующие сведения в личной карточке. Личные карточки заполняются работниками самостоятельно на основании:

- паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

- ТКН или иного документа, подтверждающего трудовой стаж;

- страхового свидетельства государственного социального страхования;

- документов воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);

- документов об образовании.

Личные карточки принятых на работу, заполняются инспектором по кадрам на основании приказа о приеме на работу. В поле назначения и перемещения указываются дата приема на работу, СП, куда принят работник, профессия (должность), тарифный разряд, доля ставки если работник принят на работу на условиях неполного рабочего времени, основание приема на работу (номер и дата приказа).

Если для претендента это первое рабочее место, то начальник ОК в пятидневный срок заполняет анкету застрахованного лица по форме ПУ-1 (далее форма ПУ-1, которая приведена в Правилах индивидуального (персонифицированного) учёта застрахованных лиц в системе государственного страхования) и регистрирует её в фонде социальной защиты населения. На



основании этой анкеты работнику выдаётся страховое свидетельство государственного социального страхования (ПУ-4).

Если для претендента это не первое рабочее место, то начальник ОК вносит данные о принятом работнике в сведения о приеме и увольнении по форме ПУ-2 (далее – форма ПУ-2, которая приведена в Правилах индивидуального (персонифицированного) учёта застрахованных лиц в системе государственного страхования) и предоставляет их в фонд социальной защиты населения.

В отдельных случаях с учетом специфики работы в соответствии с действующим законодательством РБ может предусматриваться необходимость предъявления дополнительных документов. При изменении сведений о работнике в его личную карточку инспектор по кадрам вносит соответствующие данные. Начальник ОК подает сведения по форме ПУ-2 в установленные законодательством сроки.

**5.2.2.9** На протяжении трудовой деятельности сведения о работнике пополняются и изменяются, поэтому специалистами ОК вносятся изменения в штатную расстановку, личные карточки, ТКН, компьютерную базу данных Института на основании соответствующих документов.

**5.2.2.10** Экономист ежедневно работает со штатным расписанием: вносит текущие изменения о приеме на работу, перемещении, переводе на другую должность, реорганизации структурных подразделений, увольнении работников.

**5.2.2.11** В соответствии с Законом РБ «О пенсионном обеспечении» установлены следующие виды пенсий:

- а) трудовые пенсии:
  - по возрасту;
  - по инвалидности;
  - по случаю потери кормильца;
  - за выслугу лет;
  - за особые заслуги перед республикой;
- б) социальные пенсии.

При наступлении у работника возраста назначения пенсии он обращается в ОК для оформления соответствующих документов.

Начальник или инспектор по кадрам готовит копию трудовой книжки работника представление на пенсию, которое подписывает директор.

### **5.2.3 Инструктаж при приеме на работу и адаптация нового работника**

**5.2.3.1** Прежде чем приступить к работе, кандидату на вакантную должность выдается специально разработанный контрольный лист инструктажа по ОТ, с которым он направляется к инженеру по ОТ для проведения вводного инструктажа по ОТ. В контрольном листе делаются все отметки о прохождении вводного инструктажа и ставят подписи: инженер по ОТ, работник. Руководитель СП проводит с кандидатом на должность первичный инструктаж на рабочем месте до начала работы и ставит подпись в контрольном листе инструктажа по ОТ. Контрольный лист инструктажа по ОТ со всеми подписями сдается в ОК и хранится в личном деле работника.

**5.2.3.2** Адаптация работника начинает осуществляться, как правило, на первом этапе работы, прежде всего – в период прохождения кандидатом предварительного испытания, если такое установлено. На этом этапе работник знакомится со структурой Института, СП. Одновременно работник проходит профессиональную адаптацию. За нее отвечает руководитель СП (руководитель стажировки, если такой назначен приказом), который обучает необходимым навыкам. При этом руководитель оценивает уже имеющиеся у работника навыки и знания, его работоспособность, нравственные качества, ответственность за порученное дело,

тем самым управляемость в процессе работы и влияние его присутствия на обеспечение безопасности организации.

#### **5.2.4 Оценка квалификации и выполнения должностных требований персонала**

**5.2.4.1** Важнейшей формой работы с кадрами, направленной на совершенствование подбора, расстановки, использования персонала, улучшение качественного состава работников, повышение уровня их специальных знаний, квалификации и качества работы, создание резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности, является аттестация руководителей и специалистов.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в соответствии с Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организаций, утверждённым постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 № 784. При аттестации должны быть определены деловые качества аттестуемых работников и сделаны выводы об их соответствии занимаемой должности.

**5.2.4.2** Аттестация проводится в целях объективной оценки профессионального уровня работников, морального и материального стимулирования профессионального роста, улучшения подбора и расстановки кадров, повышения ответственности работников за выполнение профессиональных обязанностей, развития творческой и деловой инициативы в организации

**5.2.4.3** Аттестация работников в НИИПФП им. А.Н.Севченко БГУ проводится периодически, один раз в три года.

**5.2.4.4** Директором Института издается приказ об аттестации, который утверждает сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, председателя, секретаря и членов аттестационных комиссий, перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления и доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

Директор до истечения трёхлетнего срока аттестации может назначить повторную аттестацию сотруднику, если он не проявил себя на работе с положительной стороны.

В очередную аттестацию не включаются:

работники, проработавшие в соответствующей должности менее года;

выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, - в течение первых трех лет работы;

беременные женщины;

работники, находящиеся на длительном излечении;

женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, - в течение года после выхода их на работу.

**5.2.4.5** Для проведения аттестации директор своим приказом назначает аттестационную комиссию из числа штатных высококвалифицированных работников и специалистов НИИПФП им.А.Н.Севченко БГУ во главе с председателем, а также может включать в состав комиссии (с их согласия) соответствующих специалистов не являющихся сотрудниками Института. Председателем аттестационной комиссии назначается один из заместителей директора.

Аттестация проводится аттестационной комиссией Института путем анализа деятельности аттестуемого работника по основным направлениям его работы. Оценка деятельности работника производится, исходя из конкретных условий и требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности. На аттестуемого работника составляется характеристика.

**5.2.4.6** В сроки, установленные аттестационной комиссией Института, руководители СП оформляют характеристики о профессиональной деятельности аттестуемых работников и

передают их в аттестационную комиссию Института. Характеристики на руководителей структурных подразделений готовят заместители директора.

Аттестационная комиссия Института рассматривает вопрос о готовности работников к аттестации и принимает соответствующее решение.

Аттестационная комиссия рассматривает и анализирует научно-исследовательскую, профессиональную деятельность каждого аттестуемого работника, оценивает вклад каждого аттестуемого работника, исходя из следующих критериев: личного вклада работника в успешное выполнение НИР/ОКР, в подготовку высококвалифицированных кадров, проявленную инициативность, профессионализм.

**5.2.4.7** На основании этих анализируемых данных, с учетом обсуждения результатов работы, деловых качеств работника и его соответствия занимаемой должности, комиссия голосованием дает оценку деятельности работника.

В голосовании участвуют члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании, присутствие аттестуемых работников на заседании аттестационных комиссий является обязательным.

В проведении аттестации и голосовании должно участвовать большинство членов утвержденного состава аттестационной комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого.

Аттестационная комиссия дает рекомендации о поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи и в необходимых случаях рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников.

Результаты голосования записываются в аттестационный лист и протокол. Аттестационный лист подписывается председателем и всеми членами комиссии, а протокол – председателем и секретарём.

Решение об оценке деятельности работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования.

**5.2.4.8** ОК принимает результаты аттестации от аттестационной комиссии для их дальнейшей обработки, анализа и подведения итогов.

В случае выявления в деятельности аттестационной комиссии Института ошибок, неточностей, предвзятого отношения к аттестуемому, создается общеинститутская аттестационная комиссия с участием председателя профсоюзного комитета, которая отменяет результаты голосования и направляет их на повторное рассмотрение вновь созданной аттестационной комиссии НИИПФП им.А.Н.Севченко БГУ.

Решение по результатам деятельности аттестационных комиссий НИИПФП им.А.Н.Севченко БГУ в пятидневный срок после завершения аттестации ОК преаает директору Института на утверждение и издание приказа.

В случае несогласия с решением аттестационной комиссии директор отменяет данное решение и назначает повторную аттестацию для отдельных работников.

Характеристика и аттестационный лист хранятся в личном деле аттестованного работника.

**5.2.4.9** По результатам аттестации директор в срок не более месяца принимает решение, оформляемое приказом.

В приказе указываются работники, которые повышены в должности, поощрены, а также работники которым вынесена оценка «не соответствует занимаемой должности», «соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендации комиссии, с повторной аттестацией через год».

**5.2.4.10** На основании оценки аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой должности директор вправе оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение по п. 3 ст. 42 Трудового Кодекса Республики Беларусь.

Споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством.

**5.2.4.11** Решению задачи качественного и количественного комплектования и поддержания стабильности научного коллектива НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ служат система конкурсного отбора научных кадров, заключения, продления и прекращения контрактов, повышения квалификации.

**5.2.4.11.1** В Институте осуществляется порядок конкурсного замещения вакантных должностей научными работниками на основании Кодекса Республики Беларусь об образовании, Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 03.04.1998 №536 (ред.от 28.07.2011) «О порядке и условиях проведения конкурса на замещение должности научного работника», Устава Института, иных нормативных правовых актов Республики Беларусь.

**5.2.4.11.2** Начальник ОК постоянно отслеживает сроки избрания по конкурсу научных сотрудников и составляет список лиц из числа научных сотрудников, которые должны пройти избрание по конкурсу в текущем году.

**5.2.4.11.3** Порядок проведения конкурса регламентируется Кодексом Республики Беларусь об образовании.

**5.2.4.11.4** Срок проведения голосования Совета Института должен быть установлен не менее чем за 2 недели до истечения срока действующего контракта баллотирующегося лица. В случае избрания по конкурсу администрацией Института может быть принято решение о заключении с сотрудником нового контракта сроком не менее чем на 1 год. Контракт с лицами, не избранными по конкурсу, расторгается по основаниям, установленным действующим законодательством Республики Беларусь.

## **5.2.5 Организация работы по повышению квалификации и профессиональному обучению работников Института**

**5.2.5.1** Одним из основных направлений кадровой политики является развитие персонала, что обеспечивает конкурентное преимущество за счет поддержания и повышения компетентности работников.

Основными задачами профессионального обучения работников являются:

- достижение целей непрерывного профессионального обучения работников;
- определение объемов и квалификационной структуры непрерывного профессионального обучения работников;
- постоянное совершенствование научно-методического обеспечения непрерывного профессионального обучения работников;

Обучение работников включает в себя следующие виды:

- профессиональная подготовка;
- переподготовка;
- повышение квалификации;
- курсы целевого назначения.

ПК кадров носит непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности.

Ежегодно разрабатывается План ПК работников.

Нач. ОК формирует проект Плана ПК повышения квалификации работников на будущий календарный год.

**5.2.5.2** Доработанный проект Плана ПК визируется зам. директора по научной работе и выносится для рассмотрения и принятия на Ученом Совете Института. После этого утверждается директором Института. Оригинал Плана ПК находится в ОК.

**5.2.5.3** Руководитель СП несет ответственность за своевременное и результативное выполнение утвержденного Плана ПК.

**5.2.5.4** Направление на ПК, стажировку работников Института осуществляется в соответствии с Планом ПК, а также на основании информационного письма учреждения

(организации), обеспечивающего ПК, и докладной записки руководителя соответствующего СП Института.

Основанием для издания приказа о направлении на ПК, переподготовку является План ПК. Инспектор по кадрам готовит проект приказа о направлении на ПК (Приложение Р), переподготовку. Приказ визируют нач. ОК, главный бухгалтер, зам. директора по научной работе. Подписывает приказ директор. Копия приказа о направлении на ПК передается в бухгалтерию и соответствующее структурное подразделение.

**5.2.5.5** Согласно приказу директора работник направляется на ПК, переподготовку. Работник Института во время прохождения ПК, переподготовки должен соблюдать правила внутреннего распорядка учреждения (организации), в котором осуществляется ПК, переподготовка.

**5.2.5.6** Повышение квалификации руководителями и специалистами НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ проводится не реже 1 раза в 5 лет. Работник обязан представить в ОК копии документов о повышении квалификации не более чем через 1 неделю после их получения. Сведения о повышении квалификации вносятся в учетные данные работника, компьютерную базу Института. Обучение в аспирантуре, докторантуре, на курсах являются формами повышения квалификации.

Копии документов заверяются, ставится печать ОК и подшиваются в личное дело работника.

Если работник, прошедший ПК, переподготовку, не предоставил отчетные документы или не получил документ установленного образца после завершения обучения, инспектор по кадрам информирует об этом нач. ОК. Работник пишет объяснительную записку, которая передается на рассмотрение директору.

**5.2.5.7** Непрерывное профессиональное обучение работников осуществляется в установленном порядке в учреждениях образования и иных организациях, располагающих материально-технической базой.

Ответственность за обеспечение профессионального обучения работников в НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ возлагается на руководителя структурного подразделения, а так же на отдел кадров.

**5.2.5.8** Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников осуществляются на основе договоров, заключаемых со специализированным учреждением образования.

Профессиональная подготовка осуществляется по очной (дневной) форме обучения.

Сроки обучения при профессиональной подготовке определяются на основании перечня профессий для подготовки работников.

Объем и содержание обучения при профессиональной подготовке определяются рабочими учебными планами и программами.

Содержание и сроки обучения при переподготовке устанавливаются учреждениями образования и организациями в соответствии с рабочими учебными планами и программами профессиональной подготовки по соответствующим профессиям (должностям).

Продолжительность повышения квалификации устанавливается не более двух недель.

При необходимости по профессиям (должностям), связанным с обслуживанием современной сложной техники и технологии, сверх указанного срока обучения может предусматриваться стажировка.

Порядок и сроки прохождения стажировки определяются директором Института.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников сопровождаются текущей аттестацией и завершаются итоговой аттестацией.

К квалификационным экзаменам допускаются лица, успешно прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения в соответствии с рабочими учебными планами и программами.

**5.2.5.9** Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, присваивается квалификационный разряд (класс, категория) по избранной профессии (должности) и выдается свидетельство установленного образца о присвоении квалификационного разряда (класса, категории) по профессии.

При приеме на работу руководитель структурного подразделения обязан убедиться в профессиональных качествах принимаемого на работу специалиста и удостовериться в наличии документов об образовании.

**5.2.5.10** Обучение по профессиям рабочих и специалистов осуществляется в специализированных учреждениях, обеспечивающих подготовку данного вида работников и имеющих на это специальное разрешение (лицензию) государственных органов специализированного надзора и контроля на данный вид деятельности.

В целях своевременной подготовки (при отсутствии соответствующего удостоверения) и переподготовки руководитель структурного подразделения:

- готовит докладную записку на имя директора Института с обоснованием целесообразности обучения и переподготовки соответствующего специалиста;
- направляет запрос в специализированное учебное заведение о необходимости обучения;
- готовит проект договора на обучение и согласовывает его с отделом кадров, бухгалтерией.

После подписания договора на обучение представляет вызов на учебу в отдел кадров.

Отдел кадров, получив документы о вызове на учебу, оформляет приказ о направлении на учебу и соответствующие документы, указанные в вызове на учебу специализированным учебным заведением, инструктирует направляемого специалиста на учебу и выдает на руки требуемые документы.

По окончании учебы лицо, прошедшее обучение (переподготовку) предоставляет в отдел кадров и бухгалтерию копию удостоверения о подготовке (переподготовке) и акт выполненных работ (услуг)

В ОК предоставляются заранее, до начала стажировки, следующие документы стажера:

- докладная записка руководителя соответствующего СП Института;
- план стажировки.

**5.2.5.11** Прошедший обучение специалист проходит стажировку на рабочем месте и по ее окончании по представлению руководителя структурного подразделения оформляется приказ о его допуске к работе.

При прохождении работником стажировки за пределами Института, инспектор по кадрам готовит письмо о направлении работника на стажировку и направляет его руководителю организации, где будет проходить стажировка. После согласия руководителя того учреждения, где будет проходить стажировка, работник ОК готовит приказ о направлении на стажировку. По месту прохождения стажировки приказом директора стажеру назначается руководитель стажировки. Руководителем стажировки может быть назначен заведующий СП, на базе которого организована стажировка или высоко квалифицированный работник, которому в соответствии с требованиями НПА разрешено руководить стажировкой. Руководитель обязан написать отзыв о прохождении стажировки.

**5.2.5.12** Оценка результативности обучения проводится за краткосрочный и долгосрочный периоды.

Методика оценки результатов обучения (переподготовки, повышения квалификации, стажировки) представлена в Приложении Р и включает два этапа:

- первоначальный (анкетирование);
- окончательное (при аттестации).

Результаты ПК работников Института учитываются при его очередной аттестации и при его участии в конкурсе на замещение должностей научных сотрудников.

Форма анкеты оценки обучения (для заполнения сотрудником) представлена в Приложении С.

Форма анкеты оценки обучения (для заполнения руководителем) представлена в Приложении Т.

Форма отчета об оценке результативности обучения сотрудников за истекший год представлена в Приложении У.

**5.2.5.13** В соответствии с постановлениями Министерства статистики и анализа РБ, постановлениями Совета Министров РБ ежегодно предоставляется в органы статистики «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров» (форма отчетности 6-Т (Кадры)).

Ежегодно до 25 декабря текущего года проводится анализ выполнения Плана ПК.

## **5.2.6 Организация работы по информированию и обеспечению осведомленности**

**5.2.6.1** Информирование работников о приеме на работу, заключении (продлении) контрактов, о переводе, увольнении с работы, предоставлении отпусков, осуществляется посредством ознакомления с приказом. Информация о замещении вакантных должностей научных сотрудников и проведении курсов ПК размещается на сайте Института, через периодическую печать. Информация об истечении сроков контрактов и намерении нанимателя продлить (либо не продлить) с работником трудовые отношения, а также необходимость получения ТКН в связи с увольнением работника с работы, доводится до сведения работников при неявке в ОК путем отправления ему заказного письма с уведомлением.

## **5.2.7 Мотивация персонала**

**5.2.7.1** Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Мотивация персонала в Институте включает в себя материальные и нематериальные стимулы. К материальным стимулам относятся:

- премирование работников;
- установление доплаты за ученые степени и звания; установление доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

**5.2.7.2** Установление премии за производственные результаты есть право, а не обязанность директора.

Премия за производственные результаты устанавливаются всем категориям работников.

**5.2.7.3** Основными показателями премирования являются: результат работы, успешное и добросовестное выполнение работниками своих должностных обязанностей, устных и письменных распоряжений руководителя; разумная инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда; соблюдение правил внутреннего распорядка, правил охраны труда, пожарной безопасности; соблюдение производственной санитарии.

**5.2.7.4** Размер премии за производственные результаты работникам, из числа заведующих лабораторий, руководителей структурными подразделениями, научных сотрудников может быть уменьшен директором Института за:

- несвоевременное, некачественное выполнение НИР/ОКР, договоров, контрактов;
- низкую активность при проведении научно-исследовательской работы, научно-исследовательской работы со студентами, подготовки и издания учебно-методических материалов;
- нарушение трудовой и производственной дисциплины или внутреннего распорядка;
- несвоевременное представление планирующей и отчетной документации;

- несвоевременной или недобросовестное исполнение распоряжений и указаний администрации Института.

**5.2.7.5** Всем категориям работников премия за производственные результаты уменьшается или не выплачивается полностью за несвоевременное и некачественное исполнение приказов, распоряжений и указаний руководства; нерациональное использование, уничтожение или повреждение имущества Института; несоблюдение режима экономии тепла, электроэнергии; систематическое нарушение трудовой дисциплины, прогулы без уважительных причин, неисполнение должностных обязанностей; нарушение Правил внутреннего распорядка; наличие дисциплинарных взысканий. Если упущения в работе обнаружены после выплаты премии, то лишение производится за тот расчетный период, в котором обнаружены эти упущения.

**5.2.7.6** При наложении дисциплинарного взыскания в виде замечания, премия за производственные результаты не выплачивается за тот расчетный период, в котором работник подвергнут дисциплинарному взысканию, при объявлении выговора, премия за производственные результаты не выплачивается до снятия выговора.

**5.2.7.7** К нематериальным стимулам относятся: награждение работников и объявление благодарности.

В целях упорядочивания празднования юбилейных дат работников института, директором утверждены для награждения Почетная Грамота и Грамота НИИПФП им. А.Н. Севченко БГУ. Юбилейными датами считаются 50, 55 лет (для женщин), 60 и 70 лет.

Почетной Грамотой в ознаменование юбилея награждаются работники, зарекомендовавшие себя добросовестным трудом и проработавшие в институте более 5 лет.

Грамотой в ознаменование юбилея награждаются работники, зарекомендовавшие себя добросовестным трудом и проработавшие в институте менее 5 лет.

Организация чествования юбиляров возлагается на руководителей структурных подразделений.

**5.2.7.8** Работники Института также представляются к награждению государственными, правительственными, ведомственными наградами, наградами местных органов власти и институтскими наградами.

## **5.2.8 Увольнение и перевод персонала и на другую работу внутри Института**

**5.2.8.1** Если имеется вакантная штатная единица, то работник может написать заявление о переводе. Заявление согласовывается с руководителем СП и отдается в ОК для дальнейшей передачи на рассмотрение и визирование директору. Если директор дает согласие на перевод работника на другую работу, то работник ОК на основании подписанного заявления готовит проект приказа о переводе, перемещении. Приказ визируют в зависимости от должности работника: зам. директора по научной работе, зам. директора по производственно-хозяйственной деятельности, зам. директора по экономике и финансам, гл. бухгалтером. Подписывает приказ директор Института. Копия приказа передается в бухгалтерию Института. Выписка из приказа вместе с заявлением подшивается в личное дело работника. На основании приказа о переводе делаются соответствующие отметки в личной карточке, вносится соответствующая запись в ТКН, штатное расписание Института. Инспектор по кадрам знакомит работника с приказом под роспись.

**5.2.8.2** Перевод на вышестоящую должность производится в случае необходимости при соответствии квалификационным требованиям по ходатайству руководителя СП по истечении срока действующего контракта. Расторжение контракта до истечения его срока производится в порядке и на основаниях, предусмотренных действующим законодательством Республики Беларусь.

**5.2.8.3** Замещение должностей: заведующих научно-исследовательских лабораторией, главных, ведущих, старших научных сотрудников производится, как правило, за счёт



работников, имеющих ученые степени и звания, опыт научно-исследовательской работы. В случае необходимости указанные должности могут замещаться лицами, не имеющими учёной степени, решение о назначении принимается Ученым Советом Института.

**5.2.8.4** Перевод на вышестоящие должности во внеконкурсном порядке производится по истечении срока действующего контракта.

Решение о продлении контракта, его расторжении или заключении нового контракта принимается не менее чем за один месяц до истечения срока действующего контракта. О принятом решении работник уведомляется письменно. В случаях, когда работник не желает продлевать срок действия заключенного с ним контракта, он обязан письменно уведомить об этом администрацию Института не менее чем за один месяц до истечения срока действующего контракта.

**5.2.8.5** Заключенный ТД, может быть прекращен (расторгнут), а работник уволен с работы (занимаемой должности) только по основаниям, предусмотренным ТК РБ. Увольнение работников производится в соответствии с главой 4 ТК РБ.

Существуют следующие основания для увольнения:

соглашение сторон (статья 37);

истечение срока трудового договора (пункты 2 и 3 статьи 17), кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

расторжение трудового договора по собственному желанию (статья 40), или по требованию работника (статья 41), или по инициативе нанимателя (статья 42);

перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность;

отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем; отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда, а также отказ от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества и реорганизацией (слиянием, присоединением, разделением, выделением, преобразованием) организации;

обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 44);

расторжение трудового договора с предварительным испытанием (статья 29).

**5.2.8.5.1** Основанием для приказа на увольнение может быть подписанное директором заявление работника, истечение сроков срочного ТД либо контракта, заключение МРЭК, выписка из решения Ученого Совета о не избрании на должность и другие документы. Инспектор ОК готовит проект приказа об увольнении (Приложение Ф). Приказ в зависимости от должности работника визируют: зам. директора по научной работе, зам. директора по производственно-хозяйственной деятельности, зам. директора по экономике и финансам, главный бухгалтер. Подписывает приказ директор Института. Копия приказа передается в бухгалтерию Института. Выписка из приказа подшиваются в личное дело работника. Инспектор ОК знакомит работника с приказом об увольнении под роспись. На основании приказа о прекращении (расторжении) ТД (контракта) с работником делается запись в личной карточке, ТКН. Записи в ТКН о причинах прекращения ТД (контракта) вносятся в точном соответствии с формулировками приказа директора со ссылкой на соответствующий пункт статьи ТК РБ. При увольнении работника (прекращении ТД (контракта) все записи, внесенные в его ТКН за время работы в организации, заверяются подписью руководителя или его заместителей и гербовой печатью. Увольняемый работник подписывает в день увольнения обходной лист в соответствующих подразделениях Института. ТКН выдается работнику в день увольнения. Если работник отсутствует на работе в день увольнения и не является в ОК, то нач. ОК в этот же день направляет ему заказное письмо с уведомлением о необходимости получения ТКН. Пересылка ТКН почтой с доставкой по указанному адресу допускается только с письменного согласия работника. В случае смерти работника, а также в случае признания судом умершим или безвестно отсутствующим, ТКН выдается на руки его ближайшим родственникам под расписку или высылается по почте по их письменному требованию.

**5.2.8.5.2** Личные дела уволенных работников по номенклатуре дел хранятся в ОК один год, затем подлежат передаче в архив Института. Оформление личного дела при передаче в архив осуществляет работник ОК в соответствии с требованиями законодательства РБ. Личные дела в соответствии с требованиями передаются в архив в упорядоченном виде (наличие описи, сформированных и надлежаще оформленных дел и т.д.). Все дела складываются по алфавиту фамилий (при наличии одинаковых фамилий – по алфавиту имен), и нумеруются в правом верхнем углу листа. В каждом деле подшивается лист-заверитель, в котором указывается цифрами и прописью количество пронумерованных листов. Лист-заверитель подписывается работником ОК с указанием должности и даты составления. Работник ОК личные дела уволенных работников вносит в опись личных дел работников по году увольнения и систематизирует по алфавиту фамилий. В описи указывается количество дел, сдаваемых на хранение в архив, индекс дела, заголовок дела, дата дела, срок хранения дела (кроме дел, хранящихся постоянно), количество листов в деле, примечание. Опись документов составляется в двух экземпляра, подписывается нач. ОК и утверждается директором. Один экземпляр описи при передаче личных дел в архив передается заведующему архивом и подшивается в папку «Описи дел, сданных в архив», второй - инспектору по кадрам.

### **5.2.9 Управление несоответствиями**

**5.2.9.1** Несоответствия, выявленные при мониторинге процесса «Менеджмент персонала», анализе и оценке результативности процесса могут возникать вследствие ошибок при планировании и осуществлении процесса.

Основные несоответствия процесса «Менеджмент персонала»:

- не достаточно полные требования, установленные к компетентности персонала;
- не соответствие компетенции персонала установленным требованиям;
- не проведение или несвоевременное проведение оценки компетентности персонала;
- отсутствие планов по поддержанию/повышению компетентности персонала;
- не выполнение утвержденных планов по поддержанию/повышению компетентности персонала;
- отсутствие мотивации качества работы персонала;
- низкая удовлетворенность персонала.

Управление несоответствиями осуществляется в порядке установленном СТП Д 8.3.0-01.

### **5.2.10 Обеспечение ресурсами**

**5.2.10.1** Для выполнения требований настоящего стандарта необходимы следующие ресурсы:

- компетентный персонал (в соответствии с СТП П 6.2.0-01);
- инфраструктура и производственная среда (в соответствии с СТП Д 6.3.0-01);
- финансы;
- информационные ресурсы.

## **5.3 МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА**

**5.3.1** Мониторинг процесса осуществляется не менее одного раза в год. Для обеспечения результативного функционирования процесса владелец процесса по итогам года в срок до 15 января следующего года проводит анализ результативности процесса в соответствии с установленной методикой и представляет годовой отчет о функционировании процесса.

**5.3.2** Ответственными за мониторинг являются:

- в СП – руководитель СП;
- в Институте – зам. директора по научной работе;

**5.3.3** Критериями мониторинга являются:

- количество работников, имеющего ученые степени и звания (в %);
- возрастной состав;
- количество заведующих отделов, лабораторий, являющихся докторами наук, профессорами;
- количество заведующих отделов, лабораторий, являющихся кандидатами наук, доцентами;
- сведения о повышении квалификации;
- количество сотрудников, получивших награды;
- количество нарушений ПТР;
- привлечение на работу в институт молодых специалистов.

**5.3.2** Мониторинг ресурсов и данных процесса представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Мониторинг ресурсов и данных процесса «Менеджмент персонала»

Контроль-ная точка мониторинга	Объект мониторинга	Ответственный за выполнение мониторинга	Периодичность мониторинга	Методы мониторинга	Форма регистрации результатов
1. Ресурсы процесса	Компетентный персонал	Нач. ОК	Поквартально	СТП П 6.2.0-01 Трудовое законодательство	Приказы по персоналу
	Инфраструктура и производственная среда	Зам. директора по ПХД	1 раз в год	СТП Д 6.3.0-01	Акты проверки
	Финансы	Зам. директора по ЭиФ	2 раза в год	Рассмотрение финансового состояния на заседании Ученого Совета	Протокол заседания Балансовый отчет
	Информационные ресурсы	Зам. директора по научной работе	1 раз в год	Рассмотрение выполнения мероприятий на заседании Ученого Совета	Протокол заседания
2. Входные данные процесса	Заявки на обучение и обеспечение персоналом	Нач. ОК	Постоянно	Проверка наличия	Приказы по персоналу
	Изменение штатного расписания	Нач. ОК,	2 раза в год	СТП П 6.2.0-01	Приказы по персоналу
	Вакантные должности НР и работников АУП	Нач. ОК	2 раза в год	Собеседование с кандидатами на замещение должности, ознакомление с резюме	Контракты, трудовые договоры
	Персонал Института	Нач. ОК	1 раз в год	СТП П 6.2.0-01	Приказы по персоналу
	Требования к персоналу	Зам. директора по научной работе	1 раз в год	СТП П 6.2.0-01	Приказы по персоналу
	Учебные планы и программы, проведение аттестации	Нач. ОК, РСП	1 раз в год	СТП П 6.2.0-01	Приказы по персоналу

Контроль-ная точка мониторинга	Объект мониторинга	Ответственный за выполнение мониторинга	Периодичность мониторинга	Методы мониторинга	Форма регистрации результатов
3. Контрольные точки процесса	Подбор персонала	ОК, руководители СП	Постоянно	СТП П 6.2.0-01	Приказы по персоналу
	Оценка квалификации и выполнения должностных требований персонала	Заместители директора, руководители СП	В соответствии с графиком аттестации персонала	Аттестация персонала	Заключение аттестационной комиссии
	Повышение квалификации и профессиональное обучение работников Института	Заместители директора, руководители СП	В соответствии с планами обучения и повышения квалификации	Подготовка приказа и контроль исполнения приказа об обучении и повышении квалификации	Записи о прохождении обучения и повышения квалификации
	Организация работы по информированию и обеспечению осведомленности	Заместители директора, руководители СП	Постоянно	Рассмотрение выполнения мероприятий на заседании Ученого Совета	Протоколы заседаний
4. Выходные данные процесса	Компетентный, подготовленный аттестованный персонал (штатное Расписание)	Заместители директора, руководители СП	Ежегодно, январь	Рассмотрение отчетов об удовлетворенности потребителей на заседании Ученого Совета	Протоколы заседаний
	Повышение мотивации персонала	Заместители директора, руководители СП	Ежегодно, январь	Рассмотрение выполнения мероприятий по повышению мотивации персонала на заседании Ученого Совета	Протоколы заседаний
	Результативность процесса	Заместитель директора по научной работе	Ежегодно, январь	Анализ выполнения показателей результативности процесса	Отчет о результативности процесса

Требования по мониторингу процесса в соответствии с СТП П 6.2.0-01.

Требования по управлению средствами для мониторинга и измерений в соответствии с СТП Д 7.6.0-01.

### **5.3.3 Методика оценки результативности процесса**

**5.3.3.1** Для определения результативности функционирования процесса «Менеджмент персонала» используются показатели (таблица 3), соответствующие функциям, за которые отвечает ОК.

Таблица 3 – Показатели результативности процесса

Функция, ответственный	Наименование показателя	Составные элементы	Формула расчета
1	2	3	4
Реализация политики управления персоналом (Отв. – владелец процесса)	Процент реализации ( $P$ ), %	$P$ – количество реализованных пунктов план-графика работы, %; $P_{\text{факт.}}$ - фактическое количество выполненных мероприятий, шт; $P_{\text{план}}$ - запланированное кол-во мероприятий, шт.	$P = \frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{план}}} \cdot 100\%.$
	Результативность обучения	$O_{\text{рук}_i}$ - оценка результативности обучения $i$ -ого сотрудника его руководителем; $O_{\text{сотр}_i}$ – оценка результативности собственного обучения $i$ -ым сотрудником; $n$ – количество сотрудников, прошедших обучение	$P_{\text{общ}} = \frac{\sum_{i=1}^n (0,6 \cdot \sum_{i=1}^n O_{\text{рук}_i} + 0,4 \cdot \sum_{i=1}^n O_{\text{сотр}_i})}{n^2}$
Адаптация персонала (Отв. – нач. ОК)	Коэффициент постоянства кадров	$K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства кадров, %; $Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.; $Ч_{\text{нач.}}$ - число сотрудников на начало периода, чел; $Ч_{\text{кон.}}$ – число сотрудников на конец периода, чел.	$K_{\text{пост.}} = \frac{\min\{Ч_{\text{нач.}}; Ч_{\text{кон.}}\}}{Ч_{\text{ср.спис.}}}$
	Процент уволившихся работников со стажем менее чем три года	$K_{\text{ув. < 3 лет}}$ – процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет, %; $Ч_{\text{увол.}}$ – число уволенных за период, чел; $Ч_{\text{увол. < 3 лет}}$ - число уволенных за период, проработавших менее 3 лет, чел;	$K_{\text{ув. < 3 лет}} = \frac{Ч_{\text{увол. < 3 лет}}}{Ч_{\text{увол.}}} \cdot 100\%$
Управление составом сотрудников в (Отв. – нач. ОК)	Коэффициент текучести (по категориям персонала)	$K_{\text{текуч.}}$ - коэффициент текучести, %; $Ч_{\text{ув.}}$ - число уволенных за период, чел; $Ч_{\text{ср.спис.}}$ – среднесписочная численность за период, чел.	$K_{\text{текуч.}} = \frac{Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\%$
	Процент исследователей	$K_{\text{исслед.}}$ - процент исследователей, %; $Ч_{\text{ср.спис.}}$ – среднесписочная	

		численность за период, чел; $Ч_{исслед.}$ - численность исследователей за период, чел.	$K_{исслед.} = \frac{Ч_{исслед.}}{Ч_{ср.чис.}} \cdot 100 \%$
Процент докторов наук		$K_{докт.наук}$ - процент докторов наук, %; $Ч_{ср.чис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.; $Ч_{докт.наук}$ – численность докторов наук за период, чел.	$K_{докт.наук} = \frac{Ч_{докт.наук}}{Ч_{ср.чис.}} \cdot 100 \%$
Процент кандидатов наук		$K_{канд.наук}$ – процент кандидатов наук, %; $Ч_{ср.чис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.; $Ч_{канд.наук}$ – численность кандидатов наук за период, чел.	$K_{канд.наук} = \frac{Ч_{канд.наук}}{Ч_{ср.чис.}} \cdot 100 \%$
Процент сотрудников до 29 лет		$K_{сот.до29лет}$ - процент сотрудников до 29 лет, %; $Ч_{ср.чис.}$ – среднесписочная численность за период, чел.; $Ч_{сот.до29лет}$ – численность сотрудников до 29 лет за период, чел.	$K_{сот.до29лет} = \frac{Ч_{сот.до29лет}}{Ч_{ср.чис.}} \cdot 100 \%$
Коэффициент оборота по приему		$K_{об.пр.}$ – коэффициент оборота по приему, %; $Ч_{прин.}$ – число принятых за период, чел; $Ч_{ср.чис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.	$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.чис.}} \cdot 100 \%$

**5.3.3.2** Анализ и оценка результативности процесса проводится ежегодно не позднее 15 января года, следующего за отчетным. Ответственным за проведение оценки результативности процесса и предоставлении информации владельцу процесса является нач. ОК.

**5.3.3.3** Этапы проведения оценки результативности процесса:

1) Определение коэффициентов достижения целевых показателей:

$$K_i = \begin{cases} \frac{I_{i\phi}}{I_{in}}, & \text{если увеличение целевого показателя является положительным моментом;} \\ \frac{I_{in}}{I_{i\phi}}, & \text{если уменьшение целевого показателя является положительным моментом.} \end{cases}$$

где

$K_i$  – коэффициент достижения целевого показателя (цели);

$I_{i\phi}$  - достигнутое (фактические) значение целевого показателя / цели;

$I_{in}$  – планируемой значение целевого показателя / цели;  
 $i$  – порядковый номер целевого показателя / цели.

2) Расчет результативности процесса:

$$R_{mn} = \sum_{i=1}^m (K_i \cdot N_i) \cdot 100 \%,$$

где

$N_i$  – коэффициент весомости (значимости) целевого показателя процесса / цели  $i$ ;

$$\sum_{i=1}^m N_i = 1;$$

$R_{mn}$ - результативность процесса «Менеджмент персонала»;

$m$  – количество показателей процесса.

3) Процесс считается результативным, если  $R_{mn} \geq 0,9$ . Результаты оценки отражаются в годовом отчете «Анализ СМК», который готовит ПРК. В случае если  $R_{mn} < 0,9$ , то делается вывод, что за отчетный период процесс работал нерезультативно. РСП, участвующие в процессе, в срок не более десяти рабочих дней разрабатывают корректирующие мероприятия в соответствии с СТП Д 8.5.2-01. Результат оценки.

4) Оформление результатов оценки функционирования процесса выполняется по форме Приложения X.

**5.3.3.4** Мониторинг выполнения основных целевых показателей осуществляется ежеквартально, мониторинг выполнения всех отчетных целевых показателей осуществляется ежегодно.

## **5.4 Анализ и улучшение процесса**

**5.4.1** Для обеспечения результативного функционирования процесса владелец процесса по итогам года в срок до 15 января следующего года представляет отчет по деятельности процесса, а также предложения (мероприятия) по улучшению, для составления отчета «Анализ СМК».

**5.4.2** Анализ процесса осуществляется на основе следующей информации:

- результаты мониторинга;
- результаты внешних и внутренних аудитов (проверок);
- информации, полученной из статистических отчетов;
- информации, полученной от РСП;
- информации, полученной от министерств, ведомств, предприятий и организаций республики о работе с кадрами.

**5.4.3** На основе результатов анализа процесса менеджмента персонала разрабатываются предложения по совершенствованию процесса управления персоналом и кадрового обеспечения деятельности института, которые могут предусматривать:

- привлечение научных работников, имеющих ученые степени и ученые звания;
- привлечение и закрепление молодых специалистов, обеспечение их профессионального роста;
- создание необходимых условий для защиты диссертаций и получения ученых званий;
- привлечение лиц с ученой степенью кандидата наук и оказание содействия в написании и защите ими докторских диссертаций;
- работа с талантливой молодежью;
- привлечение молодежи к научной деятельности;
- модернизация системы повышения квалификации кадров;

- совершенствование системы подбора и подготовки персонала;
- снижение текучести кадров.

**5.4.4** Проведения внешних и внутренних проверок (аудитов) осуществляются в соответствии с СТП Д 8.2.2-01.

**5.4.5** Текущее улучшение процесса проводится постоянно в течение года. По результатам анализа результативности процесса разрабатываются мероприятия по устранению причин возникновения несоответствий (при их наличии).

**5.4.6** Управление несоответствиями осуществляется в соответствии с СТП Д 8.3.0-01.

**5.4.7** Для устранения несоответствий осуществляются корректирующие и предупреждающие действия в соответствии с СТП Д 8.5.2-01.

**5.4.8** Планирование постоянного улучшения процесса осуществляется посредством разработки мероприятий по улучшению деятельности, направленной на удовлетворение требований и ожиданий заказчиков (потребителей), совершенствование СМК после оценки результативности процесса.

## 6 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

6.1 Документирование осуществляется в соответствии с требованиями СТП Д 4.2.3-01.

6.2 Места и сроки хранения документов указаны в номенклатуре дел ОК, согласованной с БГАНТД и утвержденной директором Института:

№ п/п	Наименование документа	Место, срок хранения подлинника документа	Место хранения копий документов
1	Личное дело (л/дело):	ОК (весь период работы сотрудника); архив (75 лет-постоянно)	-
1.1	Опись документов, находящихся в л/деле	Л/дело	-
1.2	Личный листок по учету кадров	Л/дело	
1.3	Заявление о приеме на работу	Л/дело	-
1.4	Заявление об увольнении	Л/дело	-
1.5	Заявление о переводе, перемещении	Л/дело	-
1.6	Заявление о (заключении) продлении контракта	Л/дело	-
1.7	Автобиография	Л/дело	-
1.8	План стажировки	Л/дело	-
1.9	Отчет о стажировке *	Л/дело	-
1.10	Отзыв о стажировке	Л/дело	-
1.11	Документы об образовании, свидетельства, сертификаты, удостоверения *	Работник	Л/дело
1.12	Аттестационный лист*	Л/дело	-
1.13	Аттестационные характеристики*	Л/дело	-



№ п/п	Наименование документа	Место, срок хранения подлинника документа	Место хранения копий документов
2	Приказ о приеме на работу*	ОК – 1 год, архив – 75 лет	Л/дело, бух.
3	Приказ об увольнении *	ОК – 1 год, архив – 75 лет	Л/дело, бух.
4	Приказ о переводе, перемещении*	ОК – 1 год, архив – 75 лет	Л/дело, бух.
8	Приказ о заключении контракта *	ОК – 1 год, архив – 75	Л/дело, бух.
5	Приказ о продлении контракта*	ОК – 1 год, архив – 75 лет	Л/дело, бух.

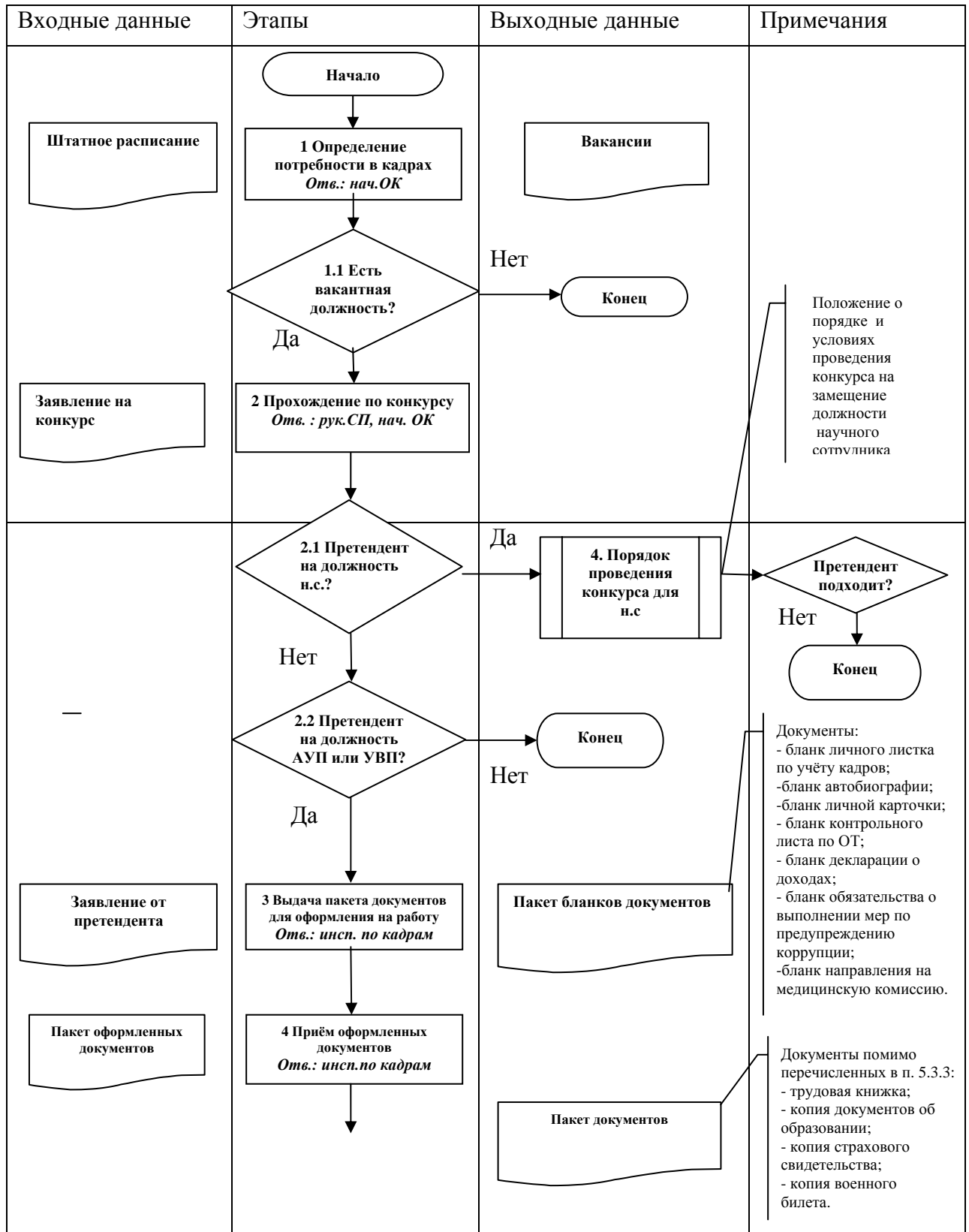
6	Приказ об утверждении решения Ученого Совета Института (ххха)*	ОК – 1 год, архив – 75 лет	Л/дело, бух.
7	Трудовая книжка *	ОК (весь период работы сотрудника); работник (по увольнении)	-
8	Расписка о получении трудовой книжки от работника	Работник, трудовая книжка работника	-
9	План ПК работников	ОК	-
10	Уведомление о продлении контракта	ОК (весь период работы работника; по увольнении приобщается к л/делу), работник	-
11	Уведомление о не продлении контракта	ОК (по увольнении приобщается к л/делу), работник	-
12	Журнал учета личных дел*	ОК (75 лет по окончании ведения журнала)	-

Документы, отмеченные «\*» являются записями СМК. Управление записями осуществляется в соответствии с СТП Д 4.2.4-01.

7 ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

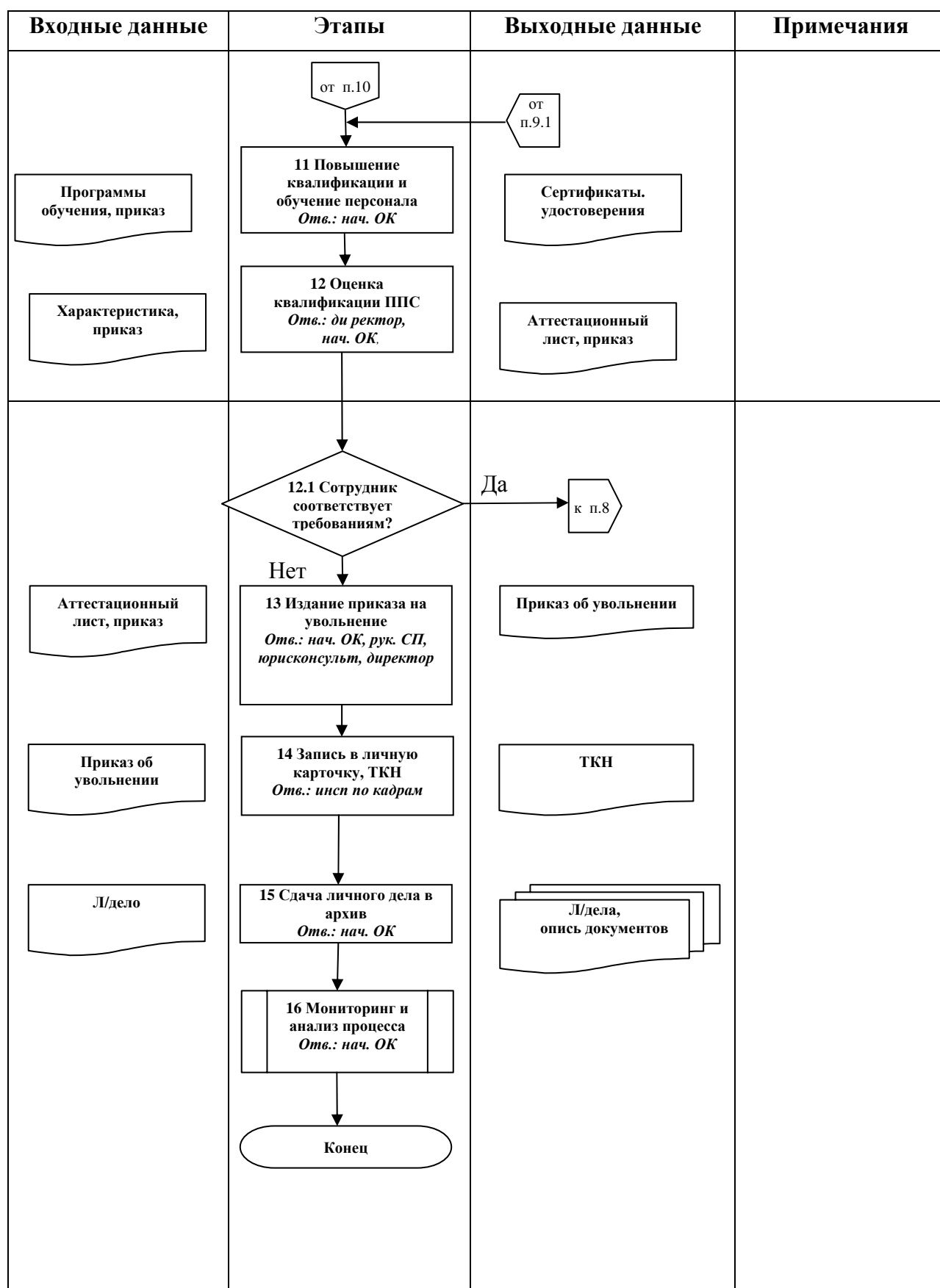
Блок-схема процесса «Менеджмент персонала» (начало)



Приложение А (продолжение)

Входные данные	Этапы	Выходные данные	Примечания
<p>Бланк ТД</p> <p>Пакет документов</p> <p>Приказ</p> <p>от п.12.1</p>	<p>от п.4</p> <p>5 Оформление ТД <i>Отв.: инсп. по кадрам</i></p> <p>6 Издание приказа о приеме на работу <i>Отв.: нач. ОК, юриконсульт, директор</i></p> <p>7 Запись в личную карточку Т-2 и ТКН. <i>Отв.: инсп. по кадрам</i></p>	<p>ТД</p> <p>Приказ</p> <p>Запись, л/дело</p>	<p>ТД в 2-х экземплярах (у работника и в ОК)</p>
<p>Заявление о переводе</p>	<p>8 Документационное сопровождение движения кадров <i>Отв.: нач.ОК</i></p> <p>8.1 Перевод на другую должность?</p> <p>Да</p> <p>9 Издание приказа о переводе на другую должность <i>Отв.: нач.ОК</i></p> <p>9.1 Срок ТД (контракта) истек?</p> <p>Да</p>	<p>Нет</p> <p>Конец</p> <p>Приказ</p> <p>Нет</p> <p>к п.11</p>	<p>Виды деятельности: - работа с л/делами работников; - трудовой стаж работников и назначение пенсий; - работа с ТКН; -организация персонифицированного учета..</p>
	<p>Сотрудник увольняется?</p> <p>Нет</p> <p>10 Издание приказа о продлении ТД (контракта) <i>Отв.: нач.ОК</i></p> <p>к п.11</p>	<p>Да</p> <p>Конец</p> <p>Приказ</p>	<p>- уведомление о не продлении контракта;</p>

Приложение А (окончание)



	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 37	Листов 59
--	---	---------	-----------

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Форма направления на медицинский осмотр**

**В поликлинику**

В соответствии с Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 28.04.2010 N 47 (ред. от 26.04.2011) "Об утверждении Инструкции о порядке проведения обязательных медицинских осмотров работающих и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства здравоохранения Республики Беларусь" направляется на предварительный медицинский осмотр

*Ф.И.О.*

\_\_\_\_\_ года рождения

дата рождения

для трудоустройства \_\_\_\_\_.

При себе иметь паспорт и (для военнообязанных) военный билет (для призывников – приписной билет).

Профвредность: \_\_\_\_\_

Домашний адрес: \_\_\_\_\_

Начальник отдела кадров

И.О. Фамилия

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Форма заявления о приеме на работу**

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(домашний адрес, телефон)

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(заполняет канцелярия)

Прошу принять меня на работу с \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_

\_\_\_\_\_

подпись

1. Главный бухгалтер \_\_\_\_\_
2. Зам. директора по экономике и финансам \_\_\_\_\_
3. Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_
4. Начальник ОК \_\_\_\_\_



	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 40	Листов 59
--	---	---------	-----------

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Форма расписки о получении трудовой книжки в отделе кадров

#### РАСПИСКА

Я, \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество)

беру свою трудовую книжку \_\_\_\_\_ в ОК и обязуюсь вернуть

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\*Для сведения:

Трудовая книжка выдается на руки на срок не более 5 дней.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Форма уведомления о продлении контракта

Научно-исследовательское учреждение  
«Институт прикладных физических проблем  
им.А.Н.Севченко» Белорусского  
государственного университета

Лаборатория элионики

УВЕДОМЛЕНИЕ

(фамилия, имя отчество работника)

28.02.2013

г. Минск

В связи с истечением 02.04.2013 срока действия контракта, заключенного между Научно-исследовательским учреждением «Институт прикладных физических проблем им. А.Н. Севченко» Белорусского государственного университета и Вами, уведомляем, что администрация намерена продолжить с Вами трудовые отношения на условиях ранее заключённого контракта.

С Вашего согласия будет заключён новый контракт на 2 года с 03.04.2013 по 02.04.2015.

Директор института \_\_\_\_\_  
подпись и.о.фамилия

Отношение работника к предложению \_\_\_\_\_  
Согласен (-на) / не согласен (-на)

Работник \_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)  
(подпись работника)

Дата ознакомления «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года



	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 41	Листов 59
--	---	---------	-----------

**ПРИЛОЖЕНИЕ И**  
**Форма уведомления о не продлении контракта**

Отдел эксплуатации и ремонта помещений

(фамилия, имя отчество работника)

**УВЕДОМЛЕНИЕ**

Уважаемый /(мая) \_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество работника)

Уведомляем Вас о том, что контракт, заключённый с Вами 07.04.2010, будет прекращен 07.04.2013 в связи с истечением срока его действия, и Вы будете уволены по п.2 ст. 35 Трудового Кодекса Республики Беларусь.

Ко дню увольнения (последнему дню работы) просим Вас подписать в соответствующих службах обходной лист и явиться 07.04.2013 года в отдел кадров и в бухгалтерию за окончательным расчётом по заработной плате и иным выплатам.

Директор института \_\_\_\_\_ (и.о. фамилия)

Отметка о получении уведомления работником:

уведомление получил лично " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

С содержанием ознакомлен, суть уведомления мне понятна.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 42	Листов 59
--	---	---------	-----------

**ПРИЛОЖЕНИЕ К**

**Макет оформления приказа об избрании по конкурсу**

**ПРИКАЗ**

30.04.2013 № 221-к

г. Минск

Об избрании по конкурсу

УТВЕРДИТЬ:

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Форма внутренней описи документов личного дела

Внутренняя опись документов личного дела № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Название и заголовок документа	Дата документа	Индекс документа	Номер листов дела	Дата включения документа в личное дело	Примечание
1	2	3	4	5	6	7
1	Дополнение к личному листку по учету кадров					
2	Личный листок по учету кадров					
3	Автобиография					
4	Копия диплома №					
5	Копия диплома №					
6	Копия аттестата №					
7	Копия аттестата №					
8	Заявление о приеме на работу					
9	Трудовой договор (контракт)					
10	Должностная (рабочая) инструкция					
11	Договор о полной материальной ответственности					
12	Копия приказа №					
13	Другие документы:					

Итого \_\_\_\_\_ документов  
(цифрами и прописью)

Количество листов внутренней описи \_\_\_\_\_  
(цифрами и прописью)

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 44	Листов 59
--	---	---------	-----------

**ПРИЛОЖЕНИЕ М**

**Форма заявления о переводе на новую должность**

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(структурное подразделение)

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(заполняет ОК)

Прошу перевести меня с \_\_\_\_\_  
на должность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
подпись

1. Начальник структурного подразделения \_\_\_\_\_

2. Начальник ОК \_\_\_\_\_

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 45	Листов 59
--	---	---------	-----------

**ПРИЛОЖЕНИЕ Н**  
**Форма заявления об увольнении**

\_\_\_\_\_

фамилия

\_\_\_\_\_

имя

\_\_\_\_\_

отчество

\_\_\_\_\_

должность

\_\_\_\_\_

наименование структурного подразделения

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(заполняет ОК)

Прошу уволить меня \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата

\_\_\_\_\_

подпись

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 46	Листов 59
--	---	---------	-----------

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Макет оформления приказа о направлении на повышение квалификации

#### ПРИКАЗ

04.07.2012 N 96-л

г. Минск

О направлении на повышение  
квалификации

Во исполнение приказа о мероприятиях по результатам аттестации работников от 25.06.2012 N 138

НАПРАВИТЬ:

*ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО*, экономиста планово-экономического отдела, на повышение квалификации с 09.07.2012 по 20.07.2012 в Государственное учреждение образования "Институт повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов промышленности "Кадры индустрии" в очной форме обучения с сохранением среднего заработка.

Директор

(Подпись)

И.О. Фамилия

**ПРИЛОЖЕНИЕ Р**

**Методика оценки результативности обучения**

**Р.1 Критерии результативности**

При оценке за краткосрочный период обрабатывается информация получаемая от обучаемого (о практической ценности обучения, методах обучения, используемых ресурсах, а также знаниях и навыках, приобретенных в результате обучения) (Приложение С) и непосредственного руководителя обученного сотрудника (Приложение Т) о практической ценности обучения и предложенных аспектов для улучшений, а при долгосрочной схеме обучения обязательно оценивается эффективность или результативность деятельности сотрудника, прошедшего обучение. Критерии результативности обучения (таблица Р.1).

Таблица Р.1 – Критерии результативности обучения

Критерий	Метод оценки
<b>I)</b> Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение	Анкетирование с критериальными оценками обучаемого. Анкеты оценки обучения (Приложение С) заполняются сотрудником после обучения и сдаются в ОК, в котором проводится анализ и расчет результативности обучения по критерию I (таблица Р.2), выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.
<b>II)</b> Удовлетворенность со стороны руководства обучившегося, эффективность внесенных сотрудником, прошедшим обучение, предложений по усовершенствованию его (СП) деятельности	Непосредственный руководитель заполняет анкету оценки результативности обучения (Приложение Т), проводит оценку в баллах. Оценка проводится не ранее двух и не позднее пяти недель. Сотрудник, прошедший обучение вносит на рассмотрение предложения по улучшению деятельности СП с учетом полученных знаний. Предложение, поданное сотрудником, рассматривается руководством и оценивается его эффективность.
ОК проводит анализ полученных данных по всем критериям и делает выводы об эффективности проведенного обучения. Данные представляются в виде <b>Отчета</b> .	

**Р.2 Расчет результативности обучения**

Для подведения результатов оценки по сотруднику рекомендуется использовать следующую методику (таблица Р.1):

- а) провести оценку сотрудника, прошедшего обучение по каждому критерию. Просчитать результативность по каждому критерию в процентах;
- б) придать вес каждому критерию;
- в) посчитать общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом весов;
- г) просчитать эффективность обучения для данного сотрудника:

Таблица Р.2 – Расчет результативности обучения

Критерии	Вес	Выполнение, %	Результат (гр. 2·гр.3)	Формула
<b>I</b> ) Удовлетворенность сотрудника после обучения	0,4	<b>O</b> <sub>сотр i</sub> – оценка, выставленная сотрудником		Данные по результативности обучения по критерию I (Приложение С)
<b>II</b> ) Удовлетворенность со стороны руководства обучившегося	0,6	<b>O</b> <sub>рук i</sub> – оценка, выставленная непосредственным руководителем i-го сотрудника		Данные по результативности обучения по критерию II (Приложение Т)
Общая результативность	1,00	<b>R</b> <sub>общ i</sub> – общая результативность обучения i-го сотрудника		$R_{общ i} = 0,6 \cdot O_{сотр i} + 0,4 \cdot O_{рук i}$

Вначале данные показатели отслеживаются в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить базовое значение (норматив). Значение полученного показателя ниже норматива свидетельствует о необходимости анализа и выявления причин низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

Процесс оценки включает сбор данных, анализ и оценку результативности обучения, подготовку Отчета по оценке (Приложение У).

Отчет по оценке обучения включает в себя следующее:

- заявки на обучение (в соответствии с Планом обучения работников);
- критерии оценки, описание источников и методов;
- анализ собранных данных и интерпретацию результатов;
- выводы и рекомендации по улучшению.



**Приложение С**  
**Форма анкеты оценки обучения (для сотрудника)**

***Анкета оценки обучения***  
(заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О)

Подразделение, должность

Тема обучения

Дата обучения

Место проведения (город, учебное заведение)

**1. Оцените результативность обучения по 5-бальной шкале (5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – плохо, 1 – очень плохо)**

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1) Соответствие содержания курса ожиданиям		
2) Актуальность полученных знаний		
3) Соответствие содержания курса программе		
4) Новизна полученной информации		
5) Понятность изложенного материала		
6) Практическая ценность материала, применимость для работы		
7) Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?		
8) Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
<b>Общее количество баллов,</b>		
Результативность обучения ( <b>О<sub>сотр</sub></b> ), %_общее количество		

баллов		
$O_{\text{сотр}} = \frac{\text{общее количество баллов}}{40} \cdot 100 \%$		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, лаборатории) с учетом полученных при обучении знаний: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Ваши пожелания по совершенствованию обучения

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Ваше желание дальнейшего обучения:

	Да	Нет
По тематике поведенного обучения		
По другой тематике:		

Комментарии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

### Приложение Т

#### Форма анкеты оценки обучения (для руководителя)

#### *Анкета оценки обучения* (заполняется руководителем)

Отдел, лаборатория \_\_\_\_\_

Руководитель (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Участник обучения \_\_\_\_\_

Должность участника \_\_\_\_\_

Тема обучения (семинара) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 5-бальной шкале (5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – плохо, 1 – очень плохо)

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1) Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела / лаборатории		
2) Ценность внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности отдела / лаборатории / сотрудника		
3) Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?		
<b>Общее количество баллов,</b>		
Результативность обучения ( $O_{рук}$ ), %		

$O_{рук} = \frac{\text{общее количество баллов}}{15} \cdot 100 \%$		
--	--	--

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей:

---



---

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике):

---

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

---

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

### Приложение У

#### Форма отчета об оценке результативности обучения сотрудников за отчетный год

#### ОТЧЕТ

об оценке результативности обучения сотрудников за 20\_\_\_\_ г.

Основание проведения обучения \_\_\_\_\_

(план-график обучения на 20\_\_\_\_ г., приказ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_, др. основание)

#### Критерии оценки результативности:

Критерий	Составляющие	Формула
Доля персонала, прошедшего обучение	$K_1$ – количество обученных сотрудников; $K_2$ – общее количество сотрудников, запланированных по плану-графику обучения	$P_1 = \frac{K_1}{K_2} \cdot 100 \%$
Оценка результативности обучения сотрудниками	– количество анкет. Из анкет сотрудников	

		$P_2 = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{сотр } i}}{n} \cdot 100 \%$
Оценка результативности обучения руководителями подразделений	Из анкет руководителей	$P_3 = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{рук } i}}{n} \cdot 100 \%$
<b>Общая результативность обучения сотрудников</b>	Из анкет	$P_{\text{общ}} =$ $= \frac{\sum_{i=1}^n (0,6 \cdot \sum_{i=1}^n O_{\text{рук } i} + 0,4 \cdot \sum_{i=1}^n O_{\text{сотр } i})}{n^2}$
Затраты на обучение	$\Sigma Z_i$ – сумма затрат на обучение сотрудников за отчетный период; $n$ – количество сотрудников, прошедших обучение	$Z_{\text{об}} = \frac{\Sigma Z_i}{n} \cdot 100 \%$

Выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения  
(составляется при использовании информации из анкет)

---



---



---



---



---



---

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ Ф**  
**Макет оформления приказа об увольнении**

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 54	Листов 59
--	---	---------	-----------

## ПРИКАЗ

25.04.2012 N 45-к

г. Минск

Об увольнении с работы

УВОЛИТЬ:

*ФАМИЛИЯ Имя Отчество*, ведущего экономиста планово-экономического отдела, 25.04.2012 по соглашению сторон (п. 1 ч. 2 ст. 35 Трудового кодекса Республики Беларусь) с выплатой денежной компенсации за 21 календарный день неиспользованного трудового отпуска пропорционально отработанному времени с 01.07.2011 по 25.04.2012.

Основание: заявление *Фамилия И.О.* от 02.04.2012 N 15.

Директор

(Подпись)

И.О. Фамилия

С приказом ознакомлен

(Подпись)

(и.о. фамилия работника)

25.04.2012

## ПРИЛОЖЕНИЕ X

**Форма отчета по мониторингу и оценке процесса**

**ОТЧЕТ**

**ПО МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ ПРОЦЕССА ЗА \_\_\_\_\_ ГОД**

Процесс (подразделение)

Дата \_\_\_\_\_

Номер отчета \_\_\_\_\_

1. Результаты мониторинга:

- входных данных \_\_\_\_\_
- критических точек процесса \_\_\_\_\_
- выходных данных \_\_\_\_\_
- показателей процесса:

№	Наименование показателя	Базовое значение (за 20__г.)	План	Факт	Весомость	(Степень) коэффициент достижения целевых показателей / целей;
1						
....						
....						
....						
....						
....						
m						
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ $(R_{yz} = \sum_{i=1}^m (K_i \cdot N_i) \cdot 100\%)$						

2. Результативность процесса, рассчитанная по установленной методике:

\_\_\_\_\_

3. Результаты внутренних и внешних аудитов:

\_\_\_\_\_

4. Результаты удовлетворенности потребителей:

\_\_\_\_\_

5. Данные о количестве несоответствий обнаруженных / устраненных (количество):

\_\_\_\_\_

6. Информация о периодически возникающих проблемах (потенциальных несоответствиях) и причинах их вызывающих:

\_\_\_\_\_

	<b>Менеджмент персонала СТП П 6.2.0-01-2013</b>	Лист 56	Листов 59
--	---	---------	-----------

7. Корректирующие и предупреждающие действия:

---

8. Предложения по улучшению (совершенствованию) процесса или деятельности:

---

9. Анализ достаточности ресурсов:

---

10. Заключение: (результативно / нерезультативно)

---

Владелец процесса \_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

Ф. И. О.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

### Лист регистрации изменений

№	Дата внесения	Номера	Шифр	Краткое содержание	Ф.И.О.,
---	---------------	--------	------	--------------------	---------



изменения	изменения, дополнения и проведения ревизии	листов	документа	изменения, отметка	подпись
1	2	3	4	5	6

**Лист согласования**

Наименование документа и обозначение:

**СТП П 6.2.0-01-2012 «Менеджмент персонала»**

Подразделение-разработчик: отдел кадров

Подразделение, ответственные участники процесса	Ответственные участники, должность, Фамилия И.О.	Замечания	Подпись, дата
Руководство	Зам. директора по научной работе Дудчик Ю.И.		
Руководство	Зам. директора по экономике и финансам Протько Т.Г.		
Руководство	Зам. директора по производственно-хозяйственной деятельности Отоса В.И.		
Руководство	Ученый секретарь Попечиц В.И.		
Руководство	Главный бухгалтер Глушанко Л.П.		
Руководство	Юрисконсульт		
Отдел кадров	Начальник отдела Канаш В.И.		
Канцелярия	Зав. канцелярией Сердюк Т.Н.		
ОМС	Начальник отдела Попков А.П.		

