

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждение высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»
(ЛФ ПНИПУ)

Факультет высшего образования
Направление 44.03.04 Профессиональное образование по отраслям
Кафедра «Общенаучных дисциплин»

Зав.кафедрой ОНД
_____ Е.Н. Хаматнурова
« ___ » _____ 20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Право на педагогическую деятельность и требования к
применению профессиональных стандартов, квалификационных
справочников в организациях высшего образования (на примере
ЛФ ПНИПУ)»

Состав выпускной квалификационной работы:

1. Пояснительная записка на ___ стр.
2. Графическая часть на _____ листах.

Выполнил
студент группы ППД-16-1бз ЛФ
шифр 16-ЛФз-364
« ___ » _____ 2021 г.
Виноградова Регина Игоревна
(подпись студента)

Проверил
Руководитель выпускной
квалификационной работы
канд. пед. наук, доцент В. А. Кочнев

Лысьва, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретическое обоснование разработки и применения профессиональных стандартов, квалификационных справочников в организациях высшего образования.....	8
1.1. Реформирование системы образования с 1 января 2020 года в связи с вступлением в требования об обязанности применения профессиональных стандартов.....	8
1.2. Взаимосвязь национальной системы квалификаций с системой высшего и дополнительного профессионального образования.....	17
1.3. Образовательные и профессиональные стандарты.....	27
1.4. Правовое значение профессиональных стандартов. Требования к квалификации профессиональных стандартов: случаи обязательного применения.....	31
1.5. Виды ответственности за нарушение требований квалификаций, предусмотренных в профессиональных стандартах.....	35
1.6. Требования к квалификации в профессиональных стандартах и квалификационных справочниках, как ценз, обеспечивающий доступ к педагогической деятельности.....	35
2. Анализ практики применения профессиональных стандартов в Лысьвенском филиале Пермского национального исследовательского политехнического университета (ЛФ ПНИПУ).....	39
2.1. Краткая характеристика ЛФ ПНИПУ.....	39
2.2. Правовые нормативные документы, используемые при принятии управленческих решений при применении профессиональных стандартов и квалификационных справочников в ЛФ ПНИПУ.....	50
2.3. SWOT-анализ эффективности практики применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников в ЛФ ПНИПУ.....	55

2.4. Анализ правовых последствий несоблюдения требований профессиональных стандартов.....	64
2.5. Разработка методики измерения удовлетворенности (лояльности) персонала ЛФ ПНИПУ и апробация применения методики.....	66
3. Разработка практической работы на тему: «Экспертиза образования».....	84
Заключение.....	99
Список использованных источников.....	101
Приложение 1.....	107
Приложение 2.....	110
Приложение 3.....	124
Приложение 4.....	126

Введение

Актуальность исследования определена следующими обстоятельствами. В социально-политическом пространстве России все большее значение приобретает сфера образования. Ввиду того, что ведущая роль в модернизации российского образования принадлежит педагогическим работникам, современное общее и профессиональное образование требует нового типа педагогического работника. Здесь речь идет о высокопрофессиональном специалисте, обладающим и уверенно владеющим не только профессиональными компетенциями, такими как, знание информационно-образовательной среды, новых образовательных технологий, способность к постоянному профессиональному совершенствованию, умение выбрать необходимые направления и формы деятельности для профессионального роста и т.д., но и знающего свои права и обязанности.

Права и обязанности педагогических работников, как правило, регламентируются международными актами, законодательством Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, а также локальными нормативными актами. Помимо прав и обязанностей, педагогические работники наделены определенными свободами, социальными гарантиями, дополнительными возможностями, которые гарантируются им со стороны государства. Вместе с тем, рассматриваемая категория работников несет особенные виды ответственности, отраженные в законодательной базе Российской Федерации. Представляется, все указанные выше элементы являются взаимодополняющими и определяют составляющую правового статуса педагогических работников.

По смыслу п. 1 ст. 47 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273 - ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ((в ред. от 08.12.2020) далее – Закон об образовании), под правовым статусом педагогических работников понимается сочетание всего спектра возможных свобод и прав, трудовых прав, социальных гарантий и компенсаций, ограничений, обязанностей и ответственности, которые установлены законодательством

Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации.

Следует отметить, что виды, сущность и содержание этих прав и обязанностей обусловлены самой природой педагогической деятельности, её ролью и значением в жизни общества и государства. Круг этих прав и обязанностей постепенно становится шире вследствие развития общественных отношений, что в свою очередь способствует возникновению новых имущественных и неимущественных прав и обязанностей педагогических работников.

Наряду с этим существуют проблемы реализации прав, свобод и гарантий вышеуказанных участников образовательных отношений, которые имеют как теоретический, так и практический характер и связаны с различного рода обстоятельствами. В частности, имеются серьезные недостатки в правовой регламентации прав педагогических работников, отсутствует единый подход к вопросам реализации данных прав и свобод, не в полной мере применяются отдельные положения нормативных правовых актов в сфере правовой защиты педагогических работников.

Существующая негативная тенденция нарушения трудовых прав и свобод педагогических работников также не утрачивает своей актуальности.

Таким образом, образовательные правоотношения с участием педагогических работников, а также нормы, регулирующие правовое положение рассматриваемой категории работников, обладают спецификой, сопряженной с их особым статусом. Данное обстоятельство говорит о необходимости более четкой регламентации в области регулирования правового положения педагогических работников.

Представляется, что на сегодняшний день назрела необходимость должного внимания к актуальным проблемам в сфере регулирования положения педагогических работников.

Несовершенство законодательства, а также необходимость выявления проблем регулирования деятельности педагогических работников,

обусловили актуальность выбранной темы.

Объектом исследования выступает педагогическая деятельность в Лысьвенском филиале ПНИПУ.

Право на педагогическую деятельность и требования к применению профессиональных стандартов, квалификационных справочников в организациях высшего образования (на примере ЛФ ПНИПУ).

Предмет исследования составляет совокупность правовых норм, регулирующих указанные правоотношения.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать методику оценки персонала на соответствие требованиям профессиональных стандартов и квалификационных справочников в организациях высшего образования.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть реформы системы образования, связанные с обязанностью применения профессиональных стандартов;
- изучить правовое значение профессиональных стандартов;
- исследование права на педагогическую деятельность и требований к применению профессиональных стандартов, квалификационных справочников в организациях высшего образования;
- провести анализ практики применения профессиональных стандартов в ЛФ ПНИПУ;
- разработать и апробировать методику исследования уровня удовлетворенности персонала;
- разработать практическую работу на тему «Экспертиза в образовании».

Теоретическая основа исследования представлена трудами в области правового регулирования образовательной деятельности и соблюдения прав и социальных гарантий педагогическим работникам таких ученых, как Е.В. Буслов, С.Ю. Головина, Н.П. Дацко, В.С. Куров, С.А. Ларюшкин, Л.Б. Першина, Е. А. Сахарова.

Методологической основой исследования являются такие методы научного познания, как анализ и синтез, системно-аналитический метод, формально-логический.

Нормативную основу исследования составляют Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ), Закон об образовании.

Структура работы обусловлена предметом, целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, анализа правоприменительной практики, методической разработки, заключения и списка использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ, КВАЛИФИКАЦИОННЫХ СПРАВОЧНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Реформирование системы образования с 1 января 2020 года в связи с вступлением в требования об обязанности применения профессиональных стандартов

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции (статья 195.1 Трудового кодекса РФ).

С 2013 года на основании Федерального закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» и Постановления Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов» в Российской Федерации осуществляется разработка профессиональных стандартов видов профессиональной деятельности. Причем наименования должностей, профессий и специальностей, содержащихся в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих (далее – ЕТКС), Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (далее – ЕКС), тождественно наименованиям должностей, профессий и специальностей, содержащихся в профессиональных стандартах (далее – профстандарты). В чем смысл параллельного существования указанных документов? Какой документ первичен: ЕТКС и ЕКС или профессиональный стандарт?

Ответ на вопрос о применении ЕТКС и ЕКС или профессионального стандарта в случае, если профессии (должности) вышеуказанные документы содержат различные требования к квалификации, дан в письме Минтруда

России от 04.04.2016 № 14-0/10/В-2253 «Ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов». Работодатель самостоятельно определяет, какой нормативный правовой акт он использует, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Что касается первого вопроса, то Минтруда России в том же письме заявлено о планируемой замене ЕТКС и ЕКС профессиональными стандартами, а также отдельными отраслевыми требованиями к квалификации работников, но такая замена будет происходить в течение достаточно длительного периода.

Для государственных организаций фактически этот период заканчивается 1 января 2020 года.

Данный срок определен Постановлением Правительства РФ от 27.06.2016 № 584 "Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности"

С 1 января 2020 года требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции в государственных организациях должны соответствовать утвержденным профессиональным стандартам.

Вышеназванным постановлением перечислены следующие государственные организации:

- государственные внебюджетные фонды Российской Федерации;
- государственные учреждения;
- муниципальные учреждения;
- государственные унитарные предприятия;
- муниципальными унитарные предприятия;
- государственные корпорации, государственные компании и хозяйственные общества, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности.

Что касается иных организаций, то соблюдение требований профстандартов в этих организациях осуществляется в случаях, установленных статьями 57 и 195.1 Трудового кодекса РФ. Ниже представлены положения вышеуказанных статей Трудового кодекса РФ и справочная информация по их реализации согласно Рекомендациям по применению профессиональных стандартов, разработанные ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России (далее – Рекомендации).

Наименования должностей, профессий, специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах, если в соответствии с Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами с выполнением работ по этим должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений (статья 57 Трудового кодекса РФ).

Если работнику установлены льготы, компенсации или существуют ограничения на выполнение работ по должностям, профессиям, то ущемление прав работника в этом случае недопустимо. В случае

несоответствия наименований должностей, профессий, указанных в профессиональных стандартах, наименованиям профессий и должностей, содержащихся в Списках производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение, утвержденных постановлением Кабинета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10, для сохранения права работников на льготное пенсионное обеспечение рекомендуется использовать квалификационные справочники.

Если Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профстандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями (статья 195.1 Трудового кодекса РФ).

К иным нормативным правовым актам относятся: указы Президента Российской Федерации; постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации; приказы Минтранса России, Минобрнауки России, Минтруда России (за исключением приказов об утверждении профессиональных стандартов), других федеральных органов исполнительной власти, которые специально устанавливают требования к работникам, выполняющим те или иные трудовые обязанности, и носят нормативный правовой характер.

Мы рассмотрели обязательные случаи введения профстандартов. Однако у работодателя и кадровой службы возникают трудности с внедрением профстандартов на практике. Для решения возникающих вопросов и правильного применения действующего законодательства в этой сфере Рекомендациями предложен следующий алгоритм действий.



Рисунок 1 – Алгоритм внедрения профстандартов

Кратко характеризуя вышеперечисленные этапы необходимо остановиться на следующем. На первом этапе следует ответить на вопрос: имеются ли действующие законы и нормативные правовые акты, определяющие требования к квалификации, относящиеся к области профессиональной деятельности организации? Например, для негосударственного образовательного учреждения установлены профессиональные стандарты в образовательной сфере.

Переходим к конкретным должностям, профессиям, специальностям в организации. В первую очередь, необходимо определить должности, для которых установлены компенсации и льготы либо наличие ограничений (статья 57 Трудового кодекса РФ). Далее на основании закона или нормативного правового акта, определяющего требования к квалификации по должности, необходимо изучить реестр профессиональных стандартов на предмет наличия профстандарта, применяемого для конкретной должности в организации. Реестр профессиональных стандартов размещен на сайте Минтруда России. Например, с 6 апреля 2019 года начал действовать новый профессиональный стандарт «Бухгалтер» (утв. приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103 н).

По итогам первого и второго этапа можно составить список профстандартов, применяемых в организации. Далее, исходя из положений установленных профстандартов, необходимо определить следующие соответствия:

- наименования должностей штатного расписания – наименованиям должностей, содержащимся в профессиональных стандартах;
- уровень образования работников и их опыт практической работы – требованиям, определенным в профессиональных стандартах.

Определив все несоответствия в наименовании должностей, в требованиях к образованию и т.д. необходимо провести работу по приведению локальных нормативных актов организации, включая штатное расписание, в соответствие с профстандартами, применяемыми в организации.

Отсутствие разработанного профессионального стандарта по должности, профессии, специальности в реестре профессиональных стандартов не дает основание работодателю исключать ее из штатного расписания организации или заменять на должность, по которой профессиональный стандарт уже разработан (письмо Минтруда России от 12.12.2018 № 14-3/ООГ-9895).

Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, а также тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом, в том числе профессиональных стандартов (статьи 143-144 Трудового кодекса РФ). При этом необходимо учитывать следующее.

Применение профессиональных стандартов не предусматривает пересмотра системы оплаты труда. Работодатель при установлении системы оплаты труда в организации опирается на установленную в организации градацию (ранжирование) всех должностей и профессий работников в зависимости, например, от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников, их ценности для организации. При этом работодателем может быть использована градация Уровней квалификации (от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов») или градация, отраженная в конкретном профессиональном стандарте, на основе ее соотнесения с градацией (ранжированием), установленной в организации (Рекомендации).

Локальные нормативные акты организации актуализированы. Необходимо привести в соответствие с измененными локальными актами должностные инструкции и трудовые договоры работников (в порядке, установленном трудовым законодательством). На что обратить внимание?

Следует отметить, что профессиональный стандарт разрабатывается на вид профессиональной деятельности, а не на должность или профессию. При использовании профессионального стандарта необходимо учитывать, что он описывает профессиональную деятельность, но не стандартизирует должностные обязанности, а лишь приводит возможные наименования

должностей работников, выполняющих ту или иную обобщенную трудовую функцию (письмо Минтруда России от 06.06.2017 № 14-2/10/В-4361).

Работа по документальному внедрению профстандартов завершена. Каковы дальнейшие действия? Должен ли работодатель автоматически увольнять работников, имеющих несоответствие по стажу и образованию? Частично ответы на эти вопросы содержатся в нижеприлагаемой выдержке из Постановления Конституционного Суда РФ от 14.11.2018 № 41-П «По делу о проверке конституционности статьи 46 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в связи с жалобой гражданки И.В. Серегиной».

Следовательно, как цель введения профессиональных стандартов, в частности в сфере образования, так и их предназначение в механизме правового регулирования не предполагали увольнения с работы лиц, не соответствующих в полной мере квалификационным требованиям к образованию, но успешно выполняющих свои трудовые обязанности, в том числе воспитателей дошкольных образовательных организаций. Решение вопроса о продолжении профессиональной деятельности должно осуществляться с учетом дпящегося характера трудовых отношений на основе осуществляемой в ходе аттестации оценки способности работника выполнять порученную ему работу.

В своем решении Конституционный Суд РФ ссылался на позицию Минтруда РФ, обозначенную в письме Минтруда России от 22.04.2016 N 14-3/В-381. В данном письме определены условия, по которым может быть дана положительная оценка работника аттестационной комиссии.

Так, при применении квалификационных справочников и профессиональных стандартов лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе «Требования к квалификации», но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии назначаются на

соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Письмом Минтруда России от 06.06.2017 № 14-2/10/В-4361 «По вопросам внедрения профессиональных стандартов и приведения наименования должностей в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» также определены возможные случаи нарушений при внедрении профстандартов.

Внедрение профессионального стандарта также не может быть основанием для изменения условий заключенного трудового договора по инициативе работодателя в соответствии со ст. 74 Трудового кодекса РФ. Изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных ст. 74 Трудового кодекса РФ.

Устранение несоответствия в части образования работника возможно путем подготовки (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования работников (статья 196 Трудового кодекса РФ). Причем решение о направлении на учебу принимается работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. В некоторых случаях (часть 4 статьи 196 Трудового кодекса) работодатель обязан направлять на обучение своих сотрудников (например, лиц, осуществляющих педагогическую деятельность).

Промежуточным звеном перед направлением работников на учебу может быть независимая оценка квалификации работников — процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профстандарта и квалификационного справочника.

Работник также может предъявить работодателю полученный результат прохождения оценки квалификации, в соответствии с ним работник

может планировать дальнейшую профессиональную карьеру, а работодатель организовывать обучение работников, включение работников в кадровый резерв и др. (информация Минтруда России от 21.04.2017 «Ответы на часто задаваемые вопросы по реализации Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).

1.2. Взаимосвязь национальной системы квалификаций с системой высшего и дополнительного профессионального образования

Национальная система квалификаций (НСК) – комплекс взаимосвязанных нормативных правовых и методических документов, государственно-общественных институтов и мероприятий, обеспечивающих управление жизненным циклом квалификаций, согласование спроса и предложения на квалификации, повышение качества трудовых ресурсов, взаимодействие сфер профессионального образования и труда в целях обеспечения качества подготовки работников и их конкурентоспособности на национальном и международном рынках труда.

Созданная в Советском Союзе система профессиональных квалификаций сформировалась в условиях плановой экономики. Ее основой являлись классификаторы занятий, профессий и должностей (ОКЗ, ОКПДТР), которые поддерживались квалификационными справочниками (ЕКС / ЕТКС). Установленная в этих документах номенклатура единообразно определяла структуру должностей и профессий, применяемых на предприятиях, независимо от их отраслевой и ведомственной принадлежности. Аттестация работников работодателями носила обязательный характер. Профессиональные квалификации непосредственно проецировались на систему профессионального образования. На основе ЕКС/ЕТКС строилась вся номенклатура образовательных программ начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

Эта система соответствовала принципам индустриальной экономики, она обеспечивала кадрами рабочие места, цикл жизни которых значительно превышал сроки профессионального обучения. Изолированная от внешнего мира, данная система не была ориентирована на сопоставимость профессиональных квалификаций в контексте международного разделения труда.

Отказ от централизованного планирования и разгосударствление экономики привели к распаду советской системы квалификаций, построенной на принципах обязательности и единообразия. Основные изменения, происшедшие в этой сфере, состояли в следующем:

- государство сняло с себя обязательства в отношении поддержания квалификационных справочников, их обновление проводилось лишь частично. Кадровые службы предприятий получили свободу в определении наименования профессий и должностей и в установлении квалификационных требований к работникам. Новые профессии и квалификации, появляющиеся на российском рынке труда, как правило, не находили отражения в действующих справочниках и классификаторах;

- предприятия и отрасли, в которых действовали высокие требования к обеспечению безопасности, сохранили прежние подходы к описанию и оценке квалификаций. Государственный контроль за соблюдением квалификационного соответствия по профессиям с высокими рисками причинения вреда сохранился. Аттестация работников по этим квалификациям осталась обязательной;

- в науке, образовании и медицине сложились собственные отраслевые системы аттестации;

- вхождение Российской Федерации в Болонский процесс, переход к уровневому высшему образованию сопровождался появлением понятия образовательной квалификации (степени). Организации высшего образования перестали присваивать квалификации в соответствии с номенклатурой рынка труда. Квалификации, присваиваемые по окончании

программ СПО, в большей степени сохранили связь номенклатурой квалификаций, используемых работодателями.

Основы действующей Национальной системы квалификаций Российской Федерации сформированы на основе указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Основные результаты построения системы квалификаций в Российской Федерации состоят в следующем:

1) сформирована инфраструктура НСК:

- Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (далее - НСПК) выполняет консультационные и координирующие функции при разработке нормативно-правовой базы НСК, в создании советов по профессиональным квалификациям, утверждении профессиональных стандартов, в повышении качества профессионального образования и обучения, в международном сотрудничестве в сфере развития национальных систем профессиональных квалификации, при разработке и актуализации классификатора видов профессиональной деятельности;

- 37 советов по профессиональным квалификациям, созданные по отраслевому и профессиональному признаку, формируют политику в области развития квалификаций, организуют разработку, применение и актуализацию профессиональных стандартов, проведение мониторинга рынка труда, координируют деятельность по оценке и признанию профессиональных квалификаций, участвуют в разработке государственных стандартов профессионального образования, актуализации образовательных программ и их профессионально-общественной аккредитации;

- открыты 389 центров независимой оценки квалификаций и 615 экзаменационных центров, в которых проводятся профессиональные экзамены.

2) созданы нормативно-правовые механизмы национальной системы квалификаций: законодательно закреплены основные понятия в области системы квалификаций; определены субъекты, являющиеся участниками НСК, установлены их права и обязанности; нормативно описаны процессы функционирования основных элементов НСК:

- понятия «профессиональный стандарт» и «квалификация» были закреплены в трудовом законодательстве (ст. 57, 143, 144, 187, 195, 196, 197, 330 Трудового кодекса Российской Федерации);

- связь отдельных элементов системы НСК с профессиональным образованием (учет требований профессиональных стандартов при разработке государственных образовательных стандартов, профессионально-общественная аккредитация и др.) была зафиксирована в ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. ст. 11, 12, 46, 51, 52, 73, 74, 76, 95, 96, 97) [1] и ведомственных нормативных актах, например, Постановление Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2019 г. № 434 «Об утверждении Правил разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»;

- вопросы разработки и применения профессиональных стандартов регламентированы в нормативных актах Правительства Российской Федерации и Минтруда России [5, 6, 9];

- нормативной основой для независимой оценки квалификаций стали ФЗ «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016, № 238-ФЗ, Постановление Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2016 г. № 1204 «Об утверждении правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена».

3) заложены основы новых подходов в описании и оценке квалификаций, инструменты и механизмы НСК созданы и действуют во многих отраслях российской экономики:

- разработано более 1200 профессиональных стандартов, в которых содержатся свыше 100 000 умений, необходимых современному работнику;
- более 500 федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования приведены в соответствие с требованиями профессиональных стандартов;
- Национальным агентством развития квалификаций утверждено 1767 наименований квалификаций, которые, хоть и не в полном объеме, оснащены оценочными средствами (883 на август 2019г.);
- 3200 человек получили заключение о прохождении профессионального экзамена, 27600 - получили свидетельства о квалификации.

Главные ограничения и риски, связанные с незавершенностью построения НСК, состоят в следующем:

- сосуществование элементов старой и новой квалификационных систем: создание новых институтов НСК не предполагало демонтажа сохранившихся, но фактически не поддерживаемых государством квалификационных требований, основанных на ЕТКС и ЕКС. Правила описания квалификаций и квалификационные требования к работникам в различных отраслях и группах предприятий формировались на основе разных принципов, подчинялись разным требованиям;

- на российском рынке труда не сформировался устойчивый спрос на квалификации. В корпоративном секторе независимая оценка квалификации не получила широкого распространения. В бюджетном секторе внедрение инструментов НСК ограничено традиционными механизмами аттестации работников;

- увеличение разрывов между рынком труда и системой профессионального образования: классификаторы, используемые на рынке труда и в системе образования, утратили связь между собой. Влияние разработанных и утвержденных квалификаций на качество подготовки рабочих и специалистов невелико. Требования профессиональных

стандартов, которые не содержат критериев качественного выполнения трудовых функций, плохо сопрягаются с образовательными стандартами;

- недостаточное развитие инфраструктуры НСК, особенно на уровне субъектов Российской Федерации;

- ограничения для трудовой миграции и признания квалификаций в международном масштабе: принципы построения системы квалификаций Российской Федерации не учитывают те подходы, которые используют развитые страны при формировании национальных систем квалификаций.

Задачи экономического и технологического развития, определенные в указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2019 г. и реализуемых на его основе национальных проектах, являются вызовом для исторически сложившихся институтов НСК, ответственных за профессиональную подготовку работников и эффективное использование их навыков и квалификаций.

Основные вызовы к институтам, обеспечивающим развитие системы квалификаций, а также баланс спроса и предложения квалификаций и навыков на российском рынке труда в условиях новых технологических вызовов, состоят в следующем:

- движение рабочих мест в российской экономике сопровождается быстрым перетоком рабочей силы. Рост сферы услуг и торговли происходит за счет первичного и вторичного (индустриального) секторов. Одновременно структура занятости меняется в квалификационном измерении (рост доли «белых воротничков» (62%) на фоне сокращения «синеворотничковой» занятости (38%). Эти процессы продолжатся и в дальнейшем. К 2025 году не менее 10 млн. человек на российском рынке труда сменят не только место работы, но и род занятий. Все это потребует от институтов НСК гибкости и готовности оперативно обеспечить спрос на новые квалификации.

- 68% работодателей из тех, кто планирует в горизонте 2025 года реализовать масштабные проекты на конкурентных рынках, считают нехватку кадров, обладающих для этого необходимыми компетенциями,

ключевым препятствием на этом пути. В субъектах Российской Федерации отсутствуют институты, сводящие воедино данные о спросе и предложении рабочей силы в среднесрочной (5-10 лет) перспективе. Чтобы обеспечить инвестиционную привлекательность субъектов Российской Федерации и их социально-экономическое развитие, институты НСК должны сформировать соответствующую инфраструктуру на региональном уровне;

- создание новых рабочих мест в экономике потребует подготовки соответствующих специалистов в системе профессионального образования. К 2025 г. на российском рынке труда потребуется не менее 5,8 млн. новых специалистов высшего уровня квалификации, значительная их часть должна пройти обучение по новым образовательным программам. Сегодня «прохождение сигнала» о спросе на новых специалистов замедлено: открытие образовательной программы по новой профессии требует прохождения многоступенчатой процедуры, занимающей 2-3 года. Повышение быстродействия, возможность быстрого обновления образовательных программ в ответ на изменяющийся спрос на квалификации и компетенции – важное требование к перспективной системе НСК.

Целью реализации Стратегии является создание эффективной национальной системы квалификаций, обеспечивающей независимость и конкурентоспособность российской экономики и достижение национальных целей развития.

На основе Стратегии будет создана гибкая система квалификаций, отвечающая новым экономическим и социальным условиям (включая вызовы постиндустриального общества и цифровой экономики), открытая и прозрачная для международных рынков труда. Эта система должна управляться как вертикально, через иерархию институтов, включенных в НСК, так и горизонтально, через взаимодействие советов по профессиональным квалификациям между собой и с образовательными организациями, профессиональными ассоциациями; через сигналы от рынка труда.

Взаимосвязь системы образования с НСК, расширение доступа к НСК для обучающихся и выпускников будет обеспечена на основе следующих мер:

- расширение возможностей образовательных организаций для своевременного реагирования на изменения в содержании профессиональной деятельности;

- синхронизация разработки профессиональных стандартов и образовательных стандартов и программ для новых профессий;

- гармонизация классификаторов и перечней сферы труда со стандартами, классификаторами и перечнями, используемыми в системе профессионального образования;

- сближение образовательных и профессиональных квалификаций, включение профессиональных квалификаций «по образованию» в национальный каталог квалификаций;

- введение «микро-степеней», присвоение профессиональных квалификаций по результатам освоения основных образовательных и дополнительных образовательных программ, а также отдельных профессиональных модулей;

- обеспечение на основе инструментов НСК баланса между объемами подготовки специалистов за счет средств федерального и регионального бюджетов и спросом на соответствующие квалификации на рынке труда;

- обеспечение востребованности профессионально - общественной аккредитации, учет ее результатов при распределении контрольных цифр приема, создание механизма оценки профессиональным сообществом содержания образовательных программ и их модулей, завершающихся присвоением профессиональной квалификации.

Выделяются две группы факторов, которые оказывают наибольшее влияние на развитие институтов НСК. Эти факторы в наибольшей степени воздействуют на охват институтами и сервисами НСК и мотивацию участников НСК:

1. Общая динамика развития экономики и изменение структуры занятости. Этот фактор создает следующие варианты развития:

а. сохранение высокой доли занятости в бюджетном секторе и крупных, преимущественно государственных, компаниях, реализующих собственные системы оценки и подтверждения квалификаций; расширение низко- и среднеквалифицированной сервисной занятости за счет сокращения числа работников в обрабатывающей промышленности.

б. развитие сектора малого и среднего предпринимательства, в т. ч. инновационного, создающего спрос на независимую оценку и подтверждение квалификаций; развитие высококвалифицированной сервисной занятости, создание высокопроизводительных рабочих мест и новых производств.

2. Меры государственной политики и формы государственно-частного партнерства в области развития НСК могут развиваться в следующих направлениях:

а. сохранение централизованного построения НСК, когда федеральные органы исполнительной власти выступают ключевыми акторами, ответственными за инициацию, поддержку, внедрение институтов и сервисов НСК в секторах экономики и системе профессионального образования.

б. формирование дерегулированной «горизонтальной» архитектуры НСК, закрепление процессов инициации, поддержки, внедрения сервисов НСК за объединениями работодателей и советами по профессиональным квалификациям при сохранении за федеральными и региональными органами исполнительной власти функций нормативно-правового обеспечения.

Комбинация названных факторов определяет возможные сценарии реализации Стратегии НСК. Два из них представляются наиболее реалистичными – базовый (инерционный) и сценарий развития.

Реализация базового (инерционного) сценария предполагает, что в качестве основных движущих сил в развитии НСК будут выступать

субъекты, которые инициировали становление данной системы и являлись ее ключевыми участниками на протяжении предшествующего периода: федеральные органы исполнительной власти в области образования и рынка труда (министерство труда и социальной защиты, министерство науки и высшего образования, министерство просвещения Российской Федерации), организации среднего профессионального и высшего образования, объединения работодателей, представляющие интересы крупного и среднего российского бизнеса, советы по профессиональным квалификациям.

Реализация инерционного сценария позволит обеспечить поступательное развитие действующих институтов НСК и постепенное увеличение доступа к услугам данной системы работников предприятий, а также студентов и выпускников системы профессионального образования. В то же время без вовлечения новых участников возможности масштабирования системы будут ограничены; сложившиеся организационные модели не будут учитывать запросов тех целевых групп, которые потенциально являются пользователями Национальной системы квалификаций.

Реализация альтернативного сценария (сценария развития) предполагает расширение круга субъектов, формирующих инфраструктуру НСК и выступающих в качестве бенефициаров этой системы. Наряду с действующими субъектами новыми участниками и пользователями НСК станут региональные органы исполнительной власти, ответственные за реализацию программ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, а также организации общего и дополнительного образования, использующие инфраструктуру НСК для задач профессионального самоопределения и профессиональной ориентации; организации дополнительного профессионального образования, реализующие программы непрерывного образования.

Расширение круга субъектов, вовлеченных в деятельность институтов НСК и пользующихся различными сервисами этой системы, обеспечит

быстрое масштабирование основных видов деятельности, связанных с описанием квалификаций и их оценкой. Повысится доступность инструментов НСК для различных категорий пользователей – компаний, нуждающихся в оценке квалификации работников, субъектов Российской Федерации, реализующих программы социально-экономического развития, граждан, нуждающихся в подтверждении квалификации и формирующих индивидуальную профессиональную траекторию.

1.3. Образовательные и профессиональные стандарты

Наличие профессиональных стандартов, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, позволяет более точно установить требования к квалификации работника при выполнении им трудовых функций, а также прийти к тождественности наименований в стандартах и квалификационных справочниках.

Как известно, по общему правилу трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (далее - ТК РФ) (статьи 16 ТК РФ).

При составлении трудового договора необходимо учитывать, что в нем обязательно должны быть отражены сведения и условия, перечисленные в статье 57 ТК РФ. В частности, в трудовом договоре в обязательном порядке указывается трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных

справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов.

В настоящее время действует ряд квалификационных справочников. Пунктом 1 Постановления Правительства Российской Федерации от 31.10.2002 г. N 787 установлено, что:

- Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (далее - ЕТКС) состоит из тарифно-квалификационных характеристик, содержащих характеристики основных видов работ по профессиям рабочих в зависимости от их сложности и соответствующих им тарифных разрядов, а также требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам рабочих;

- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (далее - ЕКС) состоит из квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Разработкой квалификационных справочников занималось Министерство труда и социального развития Российской Федерации совместно с федеральными органами исполнительной власти, на которые возложены управление, регулирование и координация деятельности в соответствующей отрасли (подотрасли) экономики.

В настоящее время Минтрудом России разработан и утвержден ряд квалификационных справочников, но, тем не менее, до сих пор действуют и применяются выпуски, утвержденные Постановлениями Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС, перечень которых утвержден Постановлением Минтруда России от 12.05.1992 г. N 15а "О применении действующих квалификационных справочников работ, профессий рабочих и должностей служащих на предприятиях и в организациях, расположенных на территории России".

В большинстве своем квалификационные справочники (ЕТКС - по профессиям рабочих, ЕКС - по должностям служащих) носят рекомендательный характер, за исключением отдельных ситуаций.

Наличие квалификационных справочников позволяет стандартизировать характеристики основных видов работ, профессий, а также должностей руководителей, специалистов и служащих. Однако трудовое законодательство содержит не только понятие квалификация работника, но и устанавливает профессиональный стандарт. Эти понятия закреплены главой 31 ТК РФ.

Согласно статье 195.1 ТК РФ квалификация работника определяется как уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работника.

В свою очередь, профессиональный стандарт - это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Согласно разъяснениям, изложенным в пункте 1 Письма Минтруда России от 04.04.2016 г. N 14-0/10/В-2253 "Ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов" (далее - Письмо N 14-0/10/В-2253) профессиональные стандарты носят комплексный характер и раскрывают необходимые для выполнения работником трудовых функций знания и умения.

В статье 195.3 ТК РФ содержится порядок применения профессиональных стандартов.

В силу части 1 статьи 195.3 ТК РФ работодатели обязаны применять профессиональные стандарты в части требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, если они установлены ТК РФ, другими федеральными законами или иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. При этом иными нормативными правовыми актами понимаются постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы федеральных

органов исполнительной власти, которые устанавливают специальные требования к работникам, выполняющим те или иные трудовые обязанности, носящие нормативный правовой характер (например, приказы Минтранса России и др.). В этом случае в части требований применяются данные нормативные правовые акты. Такие разъяснения содержатся в пункте 8 Письма N 14-0/10/В-2253.

На сегодняшний день утверждено достаточно большое количество профессиональных стандартов, среди которых профессиональный стандарт "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования", утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. N 608н.

Взавершение хотелось бы отметить следующее. Если работодатель, заключая трудовой договор, укажет в нем должность, профессию или специальность без учета положений ЕКС, ЕТКС или профессионального стандарта (если такая обязанность установлена законодательно), то он может быть привлечен к административной ответственности по части 4 статьи 5.27 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее - КоАП РФ), которая предусматривает наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от десяти тысяч до двадцати тысяч рублей, на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от пяти тысяч до десяти тысяч рублей, на юридических лиц - от пятидесяти тысяч до ста тысяч рублей.

При повторном совершении аналогичного правонарушения предусматривается ответственность по части 5 статьи 5.27 КоАП РФ, которая предусматривает наложение административного штрафа на граждан в размере пяти тысяч рублей; на должностных лиц - дисквалификацию на срок от одного года до трех лет; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от тридцати тысяч до сорока тысяч рублей; на юридических лиц - от ста тысяч до двухсот тысяч рублей.

В случае несоблюдения обязательных требований законодательства работодатель может быть привлечен к административной ответственности в соответствии со статьей 5.27 КоАП РФ, сказано и пункте 13 Письма N 14-0/10/В-2253, где даны разъяснения о санкциях, которые будут применяться за неприменение или неправильное применение профессиональных стандартов.

1.4. Правовое значение профессиональных стандартов. Требования к квалификации профессиональных стандартов: случаи обязательного применения

Все работники образовательной организации должны соответствовать требованиям квалификационных справочников или профессиональных стандартов (ч. 1 ст. 46, ч. 1, 2 ст. 52 Закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ).

Обязательность применения именно профессионального стандарта в образовательных организациях не установлена, то есть организация сама может выбирать, что использовать (письмо Минтруда России от 4.04.2016 г. № 14-0/10/13-2253).

Если квалификационный справочник и профессиональный стандарт по аналогичным должностям содержат различные требования к квалификации, то работодатель самостоятельно определяет какой нормативный правовой акт он будет использовать.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, которая необходима работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности или выполнения трудовой функции (ч. 2 ст. 195.1 ТК РФ).

Под применением профстандартов понимают использование их положений в организации деятельности образовательной организации, в том числе:

- при приеме на работу для определения квалификации работника;
- при аттестации для определения соответствия занимаемой должности;

- при направлении работников на дополнительное профессиональное образование для определения вида обучения;

- при разработке должностных инструкций для определения трудовых действий и требований к знаниям, умениям;

- при разработке штатного расписания для определения наименования должностей

Профстандарты нужны:

Во-первых, чтобы определить квалификацию работника и обязанности по соответствующей должности. При этом профессиональный стандарт - более подробный документ, чем квалификационный справочник.

Несмотря на то что сейчас работодателю предоставляется выбор между квалификационным справочником и профессиональным стандартом, в перспективе квалификационные справочники будут отменены (вопрос № 4 информации Минтруда России по вопросам применения профстандартов, направленной письмом Минтруда России от 4 апреля 2016 г. № 14-0/10/В-2253).

Согласно части второй статьи 57 ТК РФ наименование в трудовых договорах должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, либо профессиональных стандартах, если ТК РФ, иными федеральными законами предусмотрено право работников на предоставление им компенсаций, льгот или каких-либо ограничений при работе в таких должностях (по профессиям, специальностям).

Издание приказа о введении профессиональных стандартов.

Приказ о введении профессиональных стандартов является локальным нормативным актом организации, издаваемым в целях внедрения профстандартов в порядке, который определен постановлением Правительства РФ от 27.06.2016 № 584 (в приложении)

Образовательные организации должны до 01.01.2020 разработать и реализовать внутренние планы по внедрению профстандартов (п. 1, 2 постановления № 584). Также данные организации должны обеспечить соответствие своей деятельности нормам закона, которые регулируют применение соответствующих планов (п. 3 постановления № 584).

Посредством приказа о введении профстандартов работа по созданию плана внедрения профстандартов, а также по его реализации может быть возложена на группу ответственных специалистов организации. Их деятельность может быть организована, к примеру:

- в форме комиссии;
- в форме специализированной рабочей группы.

Комиссии или рабочие группы, которые будут отвечать:

- за разработку планов по внедрению профстандартов;
- за непосредственно внедрение профстандартов, приведенных в планах.

Таким образом, в комиссии могут работать две группы специалистов, каждая из которых будет отвечать за решение 1-й или 2-й задачи.

Законодательство не устанавливает предписаний касательно выбора организацией первой либо второй формы организации деятельности специалистов в рамках решения задач по внедрению профстандартов.

Деятельность соответствующей комиссии должна быть регламентирована посредством отдельного положения, издаваемого руководителем образовательной организации.

Таким образом, рассматриваемый приказ будет выполнять функцию локального норматива, учреждающего соответствующую комиссию либо рабочую группу, а также определяющего порядок работы данной структуры.

Что может включать в себя Положение о комиссии по профстандартам:

Рассматриваемый документ может включать локальные нормы, в соответствии с которыми организация должна будет решать задачи, predeterminedные требованиями постановления № 584, такие как:

1. Создание и принятие планов внедрения профстандартов, в которых будут отражаться:

- перечень профстандартов, применяемых организацией;
- этапы внедрения профстандартов;
- сведения о корректировках в локальных нормативах, необходимых в целях внедрения профстандартов;
- сведения об обучении сотрудников, если его необходимо провести.

2. Внедрение профстандартов в рамках тех этапов, что отражены в плане.

3. Адаптация деятельности организации к применению новых профстандартов в порядке, закрепленном в постановлении № 584, а также с учетом содержания плана внедрения профстандартов. Данная адаптация может выражаться, к примеру, в установлении порядка, в рамках которого в организации новые профстандарты будут внедряться:

- посредством тех этапов, которые определены в плане;
- при условии проведения обучения сотрудников, обязанных работать по соответствующим профстандартам;
- при условии внесения необходимых корректировок в локальные нормативные акты в связи с внедрением новых профстандартов.

В положении могут быть закреплены нормы, определяющие:

- перечни специалистов, ответственных за решение отмеченных задач;
- порядок, последовательность, алгоритмы решения отмеченных задач.

Положение должно детализировать те задачи, которые возлагаются на специалистов, отвечающих за разработку и реализацию планов по внедрению профстандартов; включать необходимые разъяснения по положениям постановления № 584.

Введение в действие положения о внедрении профстандартов или же учреждение комиссии по профстандартам может осуществляться посредством издания руководством организации приказа о комиссии по профстандартам либо приказа о введении положения о внедрении

профстандартов. Возможно и одновременное осуществление обоих правовых действий — посредством издания одного документа, учреждающего и комиссию, и положение.

Приказ о рабочей группе или комиссии по внедрению профстандартов может включать положения, в которых:

- отражается факт создания соответствующей внутренней структуры организации (рабочей группы, комиссии);
- отражается перечень сотрудников, которые входят в ту или иную внутреннюю структуру (рабочую группу, комиссию);
- отражается факт возложения на сотрудников, указанных в перечне, обязанностей по решению задач, предопределяемых требованиями постановления № 584;
- отражается факт возложения на тех или иных сотрудников контрольных функций.

Приказ подписывается руководителем. Факт ознакомления с ним также удостоверяют подписью сотрудники, указанные в перечне, который приведен в документе.

1.5. Виды ответственности за нарушение требований квалификаций, предусмотренных в профессиональных стандартах

За нарушения трудового законодательства в части обязательности применения требований, содержащихся в профессиональных стандартах, работодатель может быть привлечен к административной ответственности в соответствии со статьей 5.27 Кодекса об административных правонарушениях РФ.

1.6. Требования к квалификации в профессиональных стандартах и квалификационных справочниках, как ценз, обеспечивающий доступ к педагогической деятельности

В соответствии с Письмом Минобрнауки России от 27.02.2018 N 06-341 "О методических рекомендациях" (вместе с "Методическими рекомендациями по обеспечению финансовых и кадровых условий

реализации образовательных программ среднего профессионального образования в соответствии с новой моделью федерального государственного образовательного стандарта по 50 наиболее востребованным и перспективным профессиям и специальностям") реализация программ СПО обеспечивается педагогическими работниками образовательных организаций, занимающими, в частности, должности преподавателей, мастеров производственного обучения.

Квалификация педагогических работников образовательной организации должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах, согласно статье 46 Закона об образовании.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции (статья 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации). Квалификация работника представляет собой уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Согласно статье 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации, если Трудовым кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями. Требования к квалификации для занятия должностей педагогических работников предусмотрены Законом об образовании, в связи с чем профессиональные стандарты являются обязательными для профессиональных образовательных организаций как работодателей педагогических работников.

Профессиональный стандарт в отношении преподавателей и мастеров производственного обучения профессиональных образовательных

организаций утвержден приказом Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. N 608н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования" и включает в себя описание требований к квалификации.

Однако Приказом №832н от 26.12.2019 года Минтруда и соцзащиты Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» отменен. Основная причина отмены – необходимость создания условий для привлечения в образовательный процесс по направлению ВО ведущих специалистов, преподавателей. Поэтому в образовательных учреждениях профстандарты обязательны только для специалистов и рабочих, которые не ведут педагогическую деятельность.

Исходя из требований ФГОС, реализация программ СПО обеспечивается педагогическими работниками образовательной организации, либо лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на условиях гражданско-правового договора. При этом доля педагогических работников (в приведенных к целочисленным значениям ставок), имеющих опыт деятельности не менее трех лет в организациях, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, в общем числе педагогических работников, обеспечивающих освоение обучающимися профессиональных модулей образовательной программы, должна быть не менее 25 процентов. Опыт деятельности может быть продолжающийся (работа в настоящее время, в том числе по совместительству, осуществление деятельности по гражданско-правовому договору или в качестве индивидуального предпринимателя) либо завершившийся (соответствующий опыт деятельности в прошлом).

[Статья 47](#) Закона об образовании предусматривает право педагогического работника на дополнительное профессиональное

образование по профилю педагогической деятельности не реже 1 раза в 3 года без уточнения подвида образовательных программ. ФГОС содержат требования о необходимости для педагогических работников, привлекаемых к реализации программ СПО, получать дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в организациях, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, не реже 1 раза в 3 года с учетом расширения спектра профессиональных компетенций.

Таким образом, в настоящее время профессиональные стандарты не являются цензом, обеспечивающим доступ к педагогической деятельности, по причине отсутствия нормативно-правового акта, утверждающего такие профессиональные стандарты.

2. Анализ практики применения профессиональных стандартов в Лысьвенском филиале Пермского национального исследовательского политехнического университета (ЛФ ПНИПУ)

2.1. Краткая характеристика ЛФ ПНИПУ

Лысьвенский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Пермский национальный исследовательский политехнический университет" создан на основании Приказа Министерства общего и профессионального образования РФ от 11.03.1998 г. № 659.

Для обучения студентов предусмотрены специализированные компьютерные классы и лаборатории, спортивный зал, тренажерный зал, спортивная база, автокласс, автодром и автомобильный гараж.

Все аудитории оборудованы специализированной мебелью, 18 аудиторий оснащены мультимедийными проекторами. Часть аудиторий оснащены видеокамерами, аудио- и телевизионной техникой, три аудитории (по одной в корпусах А, В и С) оборудованы для дистанционного обучения, что дает возможность участвовать в видеоконференциях и привлекать к чтению лекций для студентов филиала ведущих профессоров ПНИПУ и других вузов России.

В филиале шесть компьютерных классов с общим числом 95 учебных мест, оборудованных современными компьютерами с выходом в Интернет.

В учебном процессе применяются следующие лицензионные программные продукты, установленные на серверах и компьютерах в лабораториях филиала:

- 1С: Предприятие,
- АBBYYLingvo 6,
- Adobe Photoshop CS3,
- AutoCad 2016 (сетевая версия),
- CAD/CAM CAPP ADEM (сетевая версия),

- Corel Draw(R) Graphics Suite X4,
- REWARD InterN@tive,
- Visual Studio,
- Антивирус Dr Web 11.5 и пакет программ MicrosoftOffice (в т.ч. MicrosoftVisio) по программе корпоративного лицензирования ПНИПУ,
- ТП Вертикаль 14,
- Гранд-смета Student,
- КОМПАС-3D v14 Строительная конфигурация (сетевые версии),
- КОМПАС-3D v17 Машиностроительная конфигурация (сетевые версии),
- LIRASAPR 2014 R3,
- СПС КонсультантПлюс.

Все дисциплины основных образовательных программ, по которым требованиями ФГОС (ГОС) предусмотрены лабораторные и практические занятия, оснащены лабораториями:

- учебная лаборатория схемотехники и компьютерных сетей;
- учебные лаборатории компьютерного центра;
- учебно-исследовательская лаборатория силового электрооборудования;
- учебно-исследовательская лаборатория электротехнических дисциплин;
- учебно-исследовательская лаборатория электроники, схемотехники и микропроцессорной техники;
- учебно-исследовательская лаборатория физики;
- учебно-исследовательская лаборатория автомобилей и автомобильного оборудования;
- учебно-исследовательская лаборатория механических дисциплин с сервисным центром по наладке и ремонту механического оборудования;
- учебно-исследовательская лаборатория металлургии;
- учебная лаборатория химии;

- учебная лаборатория общетехнических дисциплин;
- учебная лаборатория промышленного и гражданского строительства;
- учебная лаборатория физической культуры.

Спортивную базу филиала составляют крытый спортзал площадью 195 кв.м., оборудованный для занятий волейболом, баскетболом, мини-футболом, гимнастикой, ОФП, а также тренажерный зал, оборудованный спортивными снарядами и тренажерами, а также открытый стадион широкого профиля с элементами полосы препятствий общей площадью 12739 кв.м. Спортивная база в целом адаптирована под присутствие на ее объектах инвалидов и лиц с ОВЗ, в соответствии с Положением об организации учебного процесса по дисциплине «Физическая культура» для инвалидов и лиц с различными ограничениями по здоровью.

Филиал обеспечивает обучающихся, в том числе инвалидов и лиц с ОВЗ, основной учебной и учебно-методической литературой, методическими пособиями, необходимыми для осуществления образовательного процесса по всем дисциплинам профессиональных образовательных программ. Обеспечение студентов учебной и учебно-методической литературой осуществляется отделом научной библиотеки (ОНБ) филиала. Помещение читального зала адаптировано под присутствие в нем инвалидов и лиц с ОВЗ.

Иногородние студенты имеют возможность проживать в социально-бытовых помещениях корпуса Д в 2-3 местных комнатах. Всего в социально-бытовых помещениях могут проживать 66 человек. Детям-сиротам места предоставляются бесплатно.

Для размещения командированных из других вузов преподавателей имеется собственная гостиница.

Питание студентов и преподавателей осуществляется в буфетах, расположенных в Учебном корпусе - Ленина, 2 (доступ в буфет адаптирован под присутствие в нем инвалидов и лиц с ОВЗ)

Обеспечением пищевым ассортиментом занимается сторонняя организация – кафе ООО «Кредо».

Условия обучения инвалидов и лиц с ограниченными физическими возможностями в ЛФ ПНИПУ.

Обеспечение доступности профессионального образования и обучения для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в филиале реализуется в соответствии с содержанием Положения об ЛФ ПНИПУ, утвержденном ректором 28.04.2016г., Положением об организации образовательного процесса для студентов с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в Лысьвенском филиале ПНИПУ и миссией ПНИПУ в части содействия гражданам Пермского края в получении профессионального образования в соответствии с действующим законодательством РФ.

Филиал предоставляет следующие условия обучения инвалидов и лиц с ОВЗ:

1. Организация учебного процесса на принципах полной интеграции студентов-инвалидов в соответствии с направлением подготовки и федеральными государственными образовательными стандартами наравне со всеми студентами.

2. Организация учебного процесса по индивидуальному плану в соответствии с установленным в ПНИПУ порядком и на основании личного обоснованного заявления.

3. Организационно-педагогическое сопровождение, которое включает проведение профориентации и консультирования по вопросам приема и обучения в филиале, комментированное ознакомление с локальной нормативной базой работы кафедры и деканата, других структурных подразделений филиала со студентами данной категории контингента обучающихся.

4. Курирование и индивидуальное консультирование по вопросам выполнения графика учебного процесса, аттестационных мероприятий, организацию индивидуальных консультаций, обеспечение учебно-

методическими материалами на электронных носителях обеспечивается службой замдиректора по учебной работе.

5. Социальное сопровождение студентов данной категории контингента, обучающихся за счет средств федерального бюджета, обеспечивается начислением социальной стипендии в соответствии с Положением о стипендиальном обеспечении и других формах материальной (социальной) поддержки студентов и аспирантов ПНИПУ.

6. Содействие в трудоустройстве выпускников филиала, успешно прошедших итоговую государственную аттестацию, имеют полномочия оказывать состав общественного клуба работодателей «Карьера», действующий на базе ЛФ ПНИПУ и члены Попечительского совета филиала.

7. Предоставление правовой поддержки студентам-инвалидам, индивидуальные консультации по правовым вопросам оказывает служба замдиректора по общим вопросам.

В филиале с 2014-15 учебного года организована работа (в соответствии с реальными возможностями) по реализации федеральной программы «Доступная среда». Такая работа предполагает обобщение и анализ имеющегося опыта взаимодействия с социальными партнерами кафедр по привлечению к обучению в ЛФ ПНИПУ лиц с ограниченными возможностями здоровья, повышению качества условий пребывания в учебных корпусах студентов данной категории.

Возможность получения высшего и среднего профессионального образования гражданами с ограниченными физическими возможностями является показателем повышения их качества жизни, успешной социализации в современной среде проживания. Используя имеющиеся ресурсы, филиал содействует реализации имеющихся возможностей. В филиале созданы определенные специальные условия, обеспечивающие доступность образовательных услуг для лиц с ограниченными возможностями здоровья, в частности:

- входные группы корпусов полностью адаптированы под беспрепятственный доступ в них инвалидов и лиц с ОВЗ: оснащены звонком вызова персонала, информационными табличками, выполненными по азбуке Брайля, пандусами, возможности прямого обращения к дежурному вахтеру и дежурному администратору;

- в учебно-административном корпусе имеются два входа (в том числе пожарный) с минимальным перепадом высот;

- входы в учебные корпуса оснащены звонком вызова и свободным доступом к дежурному вахтеру, раздевалкам студентов;

- на первом этаже расположены структурные подразделения филиала, оказывающие содействие успешной адаптации студентов в вузе, индивидуально работающие со студентами: деканат факультета профессионального образования, служба замдиректора по общим вопросам, библиотека и читальный зал, имеющие беспрепятственный доступ лиц с ОВЗ;

- вестибюль первого этажа к. А оснащен информационной системой, позволяющей инвалиду или лицу с ОВЗ самостоятельно получить информацию о правилах и порядке приема и иных основных сведениях о филиале и университете в целом;

- инфраструктура филиала включает наличие условий для получения горячего питания (буфеты к.к. А,В), медицинский кабинет (к.Д), санитарно-гигиенические помещения, расположенные на первых этажах учебных корпусов, также доступных для инвалидов и лиц с ОВЗ;

- корпуса филиала оснащены системами противопожарной звуковой сигнализацией и оповещения;

- на учебно-административном корпусе филиала размещено информационное табло «бегущая строка»;

- сведения об информационной доступности к материалам о содержании образовательной, научной, методической, профориентационной

внеучебной воспитательной и других видах деятельности филиала представлены на его официальном сайте;

- с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретных обучающихся, на основании их личных заявлений деканатом и выпускающей кафедрой могут быть разработаны индивидуальные учебные планы;

- по каждой дисциплине учебных планов ООП ВПО, реализуемым кафедрами филиала разработаны УМК, включающие рабочие программы дисциплин и методические рекомендации по всем видам учебной деятельности студентов;

- все учебно-методические материалы имеются в библиотеке в электронном виде и находятся в свободном доступе;

- системно комплектуется электронная библиотека учебников и методических материалов;

- индивидуальные консультации студентов проводятся с использованием информационных дистанционных технологий по согласованию студента с преподавателем;

- техническое обеспечение учебного процесса в аудиториях учебных корпусов филиала включает мультимедийные средства, оргтехнику, слайд-проекторы с экранами и индукционные петли (для слабослышащих)..

Работа по актуализации планов развития инфраструктуры филиала включает аккумуляцию материальных ресурсов для обеспечения качественной доступности образовательных услуг, предоставляемых потребителям, в том числе и лицам с ОВЗ.

Таблица 1 - Информация о наличии специальных условий для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья

№ п/п	Условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья	Наличие условий для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (да/нет, комментарии)
1	Обеспечение беспрепятственного доступа обучающимся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих	Да (согласно распоряжению директора от 15.06.2015 № 90/1, выполнено обустройство входной группы для

	нарушения опорно-двигательного аппарата, в учебные помещения и другие помещения соискателя лицензии (лицензиата), а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальных пониженных стоек-барьеров; при отсутствии лифтов аудитории для проведения учебных занятий должны располагаться на первом этаже)	обеспечения беспрепятственного входа, выполнено обустройство туалетных комнат и учебных аудиторий)
2	Предоставление услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков	Да (согласно приказу директора от 20.07.2015г. № 271 в Лысьвенском филиале назначены ответственные за организацию образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья)

На основании решения Ученого совета ЛФ ПНИПУ от 19.04.2011 г., приказа директора филиала от 30.06.2011г. № 141 «О реорганизации кафедр» сформирована кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин, являющаяся преемником содержания и традиций деятельности кафедр экономики и маркетинга; гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Реорганизованная кафедра ГСЭ обеспечивает содержание учебного процесса по дисциплинам цикла ГСЭ учебных планов всех ООП ВО, реализуемых филиалом.

В целях оптимизации организационной структуры Лысьвенского филиала ПНИПУ по согласованию с Ученым советом ПНИПУ от 21.06.2018 и на основе приказа ректора ПНИПУ от 29.06.2018 № 56-О реорганизованы кафедры естественнонаучных дисциплин (ЕН) и гуманитарных и социально-экономических дисциплин (ГСЭ) путем их слияния с образованием кафедры общенаучных дисциплин (ОНД).

Деятельность кафедры основана на Положении о кафедре Общенаучных дисциплин, утверждённом 30.08.2019 г.

Кафедра является выпускающей по профильным основным образовательным программам высшего профессионального образования:

13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, профиль бакалавриата – Электропривод и автоматика;

23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов, профиль бакалавриата – Автомобильный сервис;

09.03.01 Информатика и вычислительная техника, профиль бакалавриата – Вычислительные машины, комплексы, системы и сети;

38.03.01 (080100.62) Экономика. Профиль: Экономика и управление на предприятиях в отрасли машиностроения;

38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление. Профиль: Муниципальное управление;

44.03.04 (051000.62) Профессиональное обучение (по отраслям). Профиль: Правоведение и правоохранительная деятельность.

Также кафедра обеспечивает содержание учебного процесса по гуманитарным и социально-экономическим и естественнонаучным циклам дисциплин учебных планов всех ООП ВО, реализуемых филиалом.

В соответствии с профилем кафедры организована работа по реализации концепции непрерывного образования (СПО-ВО). Обеспечивается содержание деятельности предметно-цикловых комиссий ГСЭД, ЕНД, ЭД и учебных планов образовательных программ среднего профессионального образования:

09.02.01 Компьютерные системы и комплексы,

13.02.07 Электроснабжение (по отраслям),

23.02.03 Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта,

38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров.

Кафедра ОНД располагает современной учебно-лабораторной базой, необходимой для качественного обеспечения учебного процесса и организации научно-исследовательской работы студентов. В структуру кафедры профильные лаборатории, электротехнический полигон,

специализированные кабинеты, атлетико-тренажерный зал, спортзал, стадион широкого профиля.

В структуру кафедры включены:

- Лаборатория электротехнических дисциплин
- Лаборатория силового электрооборудования и электроснабжения
- Лаборатория силового электрооборудования
- Лаборатория автомобилей и автомобильного оборудования
- Учебно-исследовательская лаборатория цифровой схемотехники и микроконтроллерных систем
- Учебно-исследовательская лаборатория физики.

Контингент студентов кафедры сформирован в академические группы.

Из числа преподавателей определены кураторы групп, закрепленные за кафедрой, которые во взаимодействии с деканатами факультетов высшего и среднего образования обеспечивают организационно-педагогическое сопровождение учебной деятельности студентов.

Реализация программ дополнительного образования.

Профессорско-преподавательский состав кафедры достаточно активно принимает участие в реализации программ дополнительного образования, обеспечивая содержание дисциплин учебных планов реализуемых программ. Достаточное качество и наличие востребованности предоставляемой образовательной услуги, содержание которой обеспечивается ППС кафедры, подтверждается положительными отзывами слушателей курсов. Сложившаяся система деловых взаимоотношений ЛФ ПНИПУ с территориальным центром занятости населения, администрацией Лысьвенского городского округа способствует расширению возможностей предоставления различным слоям населения Горнозаводского региона обучения на профильных и тематических курсах, финансируемых в рамках федеральных и краевых социальных программ.

Социальные партнеры кафедры.

Кафедра располагает возможностями выполнения программ всех видов практик, предусмотренных учебными планами реализуемых программ профессиональной подготовки.

Более 20% преподавателей дисциплин циклов ГСЭД, ЕНД, ЭД учебных планов являются ведущими специалистами предприятий и организаций отраслей промышленно-экономической системы муниципального образования Лысьвенский городской округ. Это способствует своевременному обновлению содержания учебного материала, приближению учебного процесса к реалиям социально-экономических процессов Горнозаводского региона Пермского края.

В рамках договоров филиала о взаимодействии и сотрудничестве с предприятиями, кафедре предоставлена возможность повышать качество подготовки студентов к профессиональной деятельности в соответствии с государственными образовательными стандартами и обеспечивать конкурентоспособность выпускников филиала на локальном рынке труда.

Головной организацией является Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (сокращенное наименование ПНИПУ), имеющий лицензию на осуществление образовательной деятельности №2243 от 30.06.2016 г., действие которой распространяется и на деятельность Лысьвенского филиала, как структурного подразделения.

ПНИПУ в своей деятельности применяет следующие образовательные стандарты:

- Федеральные государственные образовательные стандарты
- Самостоятельно устанавливаемые образовательные стандарты

ПНИПУ

- Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (ФГОС ВО 3++)

Лысьвенский филиал применяет Федеральные государственные образовательные стандарты по специальностям/направлениям подготовки.

2.2. Правовые нормативные документы, используемые при принятии управленческих решений при применении профессиональных стандартов и квалификационных справочников в ЛФ ПНИПУ

Профессиональные стандарты для сферы образования – основа для формирования ФГОС и образовательных программ всех уровней профессионального образования, разработки методических материалов и выборе форм и методов обучения в системе профессионального образования и внутрифирменного обучения персонала.

Для органов управления образованием профессиональные стандарты создают возможность:

- сформулировать реальные и измеримые результаты обучения в системе профессионального образования;
- планировать объемы и профили обучения;
- определять траектории обучения в течение всей жизни.

Для образовательных организаций профессиональные стандарты создают основу для разработки:

- образовательных программ, основанных на требованиях работодателей;
- курсов обучения, учебных планов и учебно-методических материалов для различных целевых групп (студенты системы профессионального образования, взрослое население, нуждающееся в совершенствовании компетенций, безработные граждане, желающие трудоустроиться, и т.д.);
- учебных программ и материалов в поддержку профессиональной подготовки, позволяют контролировать воздействие своих учебных программ и результатов профессиональной подготовки, развивать систему образования и профессиональной подготовки, которая обеспечивала бы гибкость, высокое качество.

Применение профессиональных стандартов при разработке образовательных программ предусмотрено Правилами разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов. Профессиональные стандарты содержат характеристику квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Соответственно, их использование – обязательное условие разработки программ (модулей, частей программ), обеспечивающих готовность к выполнению того или иного вида (видов) профессиональной деятельности.

Внедрение профессиональных стандартов в ЛФ ПНИПУ регламентировано приказом №432-1 от 25.08.2020 г.

Приказом заместителю директора по ОВ поручено выявить, какие профессиональные стандарты утверждены в 2019-2020 годах и какие планируются к утверждению в 2021 году. В соответствии с этим поручено составить и утвердить план-график внедрения профессиональных стандартов.

Отдельно выделена необходимость вносить в план-график изменения при утверждении новых профессиональных стандартов Министерством труда России.

Также в приказе дано указание на сверку наименований должностей, утвержденных штатным расписанием, с должностями, указанными в профессиональных стандартах для определения вводимых и исключаемых должностей.

Для определения потребностей в повышении квалификации дано указание провести сравнение трудовых функций сотрудников с описанными в профессиональных стандартах, и трудовых функций ППС с квалификационным справочником.

Согласно плану-графику внедрения профессиональных стандартов в ЛФ ПНИПУ численность работников составляет 123 человека.

На момент составления приказа выявлено 10 работников, для которых нужна профессионально переподготовка и/или дополнительное профессиональное образование. Их обучение запланировано на 2021 году.

В таблице 2 приведен перечень профессиональных стандартов, внедряемых в ЛФ ПНИПУ.

№ п/п	Должность	Название профессионального стандарта
1	- Секретарь - Делопроизводитель - Документовед	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 15 июня 2020 № 333н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией»
2	- Библиотекарь - Завотделом научной библиотеки	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 01.01.2017 № 1 Он «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»
3	- Психолог	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 24 июля 2015 N 514н «Педагог — психолог (психолог в сфере образования)».
4	- Бухгалтер 1 категории - Главный бухгалтер - Ведущий бухгалтер - Заместитель главного бухгалтера	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 21 февраля 2019 года N 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»
5	- Ведущий специалист	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 10.09.2015 № 625н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в сфере закупок»
6	- Специалист по персоналу - Инспектор по кадрам - Ведущий специалист	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 06.10.2015 № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»
7		Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 09.10.2015 №717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала»
8	- НПР (преподаватель, ст. преподаватель, доцент, профессор, ассистент) - Преподаватели (без категории, с 1 категорией, высшей категорией) - Мастер производственного обучения - Методист	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н. «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».
9	- Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 17.09.2014 №646н «Об утверждении профессионального стандарта «Слесарь-электрик»
10	- Программист 1 категории	Приказ Минтруда России №679н от 18 ноября

	- Ведущий программист	2013 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Программист»
11	- Младший администратор баз данных	Приказ Минтруда России от 12 декабря 2016 года N 727н. «Об утверждении профессионального стандарта Администратор баз данных»
12	- Инженер	Приказ Минтруда России от 05 октября 2015г. №684н «Об утверждении профессионального стандарта «Системный администратор информационно-коммуникационных систем»
13	- Ведущий инженер по охране труда	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 04.08.2014 № 524н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области охраны труда»
14	- Слесарь по ремонту автомобиля	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 26.12.2014 №1164н «Об утверждении профессионального стандарта «Слесарь-ремонтник промышленного оборудования»
15	- Сторож - Комендант с обязанностями дежурного по охраняемому объекту	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 11.12.2015 №10 Юн «Об утверждении профессионального стандарта «Работник по обеспечению охраны образовательных организаций»
16	- Уборщик производственных помещений, - Уборщик территории	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 21.12.2015 № 1075н «Об утверждении профессионального стандарта «Рабочий по комплексной уборке в жилищной сфере»
17	- Комендант с обязанностями воспитателя	Приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 01.01.2017 № Юн «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»
18	- Штукатур	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 марта 2015г. №148н «Об утверждении профессионального стандарта «Штукатур»
19	- Маляр строительный	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.12. 2014г. № 1138н «Об утверждении профессионального стандарта «Маляр строительный»
20	- Слесарь-сантехник	Приказ от 21 декабря 2015г. №1076н «Об утверждении профессионального стандарта «Слесарь домашних санитарно-технических систем и оборудования»

Перечень должностей, по которым необходима разработка профессиональных стандартов:

1. Архивариус
2. Ведущий инженер

3. Ведущий экономист
4. Водитель
5. Гардеробщик
6. Главный инженер
7. Декан
8. директор
9. Диспетчер
10. Диспетчер образовательного учреждения
11. Зав.уч. лабораторией
12. Завкафедрой
13. Завотделением
14. Завскладом
15. Замдиректора
16. Заместитель директора
17. Инженер
18. Инженер по качеству
19. Кассир
20. Кастелянша
21. Комендант
22. Лаборант
23. Младший научный сотрудник
24. Механик гаража
25. Научный сотрудник
26. Начальник БРУП
27. Начальник отдела
28. Начальник центра
29. Подсобный рабочий
30. Рабочий по обслуживанию здания
31. Старший диспетчер
32. Старший лаборант

33. Столяр
34. Специалист по контролю за исполнением поручений
35. Техник 1 категории
36. Ученый секретарь
37. Юрисконсульт

2.3. SWOT-анализ эффективности практики применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников в ЛФ ПНИПУ

Проведение SWOT-анализа осуществляется в несколько этапов:

1. Выбор объекта исследования.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе являются профессиональные стандарты и квалификационные справочники.

2. Сбор и обработка информации для проведения анализа.

Проведенный сбор информации выявил наличие в ЛФ ПНИПУ приказа №432-1 от 25.08.2020 г., анализ которого приведен в предыдущем параграфе.

3. Построение сегментов и квадрантов данной модели с указанием в более конкретной форме сил, слабостей, возможностей и угроз.

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие специалистов в области управления персоналом	Отсутствие практикующих специалистов в области применения профессиональных стандартов
Организация документооборота	
Высокий уровень подготовки сотрудников	Высокая загруженность сотрудников
Возможности	Угрозы
Появление отдельного специалиста в области применения профессиональных стандартов	Высокая забюрократизированность применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников
Открытие нового направления обучения или курсов по профессиональным стандартам	Увеличение должностей, для которых обязательно применение профессиональных стандартов
Оказание аутсорсинговых услуг в области применения профессиональных стандартов	Прекращение деятельности филиала

Рисунок 1 – Модель SWOT-анализа эффективности практики применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников

4. Интерпретация матрицы SWOT-анализа путем установления взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами

В ходе анализа деятельности Лысьвенского филиала ПНИПУ выявлено, что документооборот организован на достаточно высоком уровне. Детально проработаны многие вопросы, касающиеся особенностей документооборота в образовательной организации высшего образования: большое разнообразие информационных систем, изолированность данных и документов различных отделов, переход к электронному документообороту.

Отмечается высокий уровень образования сотрудников педагогического состава ЛФ ПНИПУ. Из 23 преподавателей направления 44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям) направленность (профиль): Правоведение и правоохранительная деятельность» 12 человек имеют ученую степень:

- Кандидат педагогических наук – 1 преподаватель;
- Доктор педагогических наук – 3 преподавателя;
- Кандидат филологических наук – 3 преподавателя;
- Кандидат экономических наук – 2 преподавателя;
- Кандидат юридических наук – 2 преподавателя;
- Кандидат физико-математических наук – 1 преподаватель.

Должностной состав преподавателей: 1 профессор, 11 доцентов, 11 старших преподавателей.

Ученое звание доцента имеют 22% преподавателей.

При наличии грамотного персонала ослабляющим фактором применения профессиональных стандартов является большая загруженность преподавателей и управляющего персонала.

Благодаря загрузке у персонала практически нет возможности проходить дополнительное обучение, если это необходимо, проводить качественную подготовку к прохождению обязательных процедур аттестации.

При этом наблюдается отсутствие специалистов, которые встречались на практике с применением профессиональных стандартов и квалификационных справочников. В данном случае речь идет не о наемных работниках, а об отсутствии таких специалистов в окружении образовательной организации.

Поэтому у ЛФ ПНИПУ имеется перспектива появления такого специалиста, и при удачном стечении обстоятельств такой специалист может стать сотрудником образовательной организации, что позволит рассмотреть вопрос об открытии нового направления образования или курсов, а также у организации и специалиста появится перспектива оказания услуг по применению профессиональных стандартов на условиях аутсорсинга.

Риск несоблюдения законодательства может быть связан с принятием новых законов, усложняющих процедуру применения профессиональных стандартов. Усложнение применения профессиональных стандартов может быть связано также с изменением законодательства, связанного с расширением перечня должностей, для которых применение профессиональных стандартов является обязательным.

Самой маловероятной, но худшей для деятельности образовательной организации угрозой является прекращение деятельности филиала вследствие нарушения законодательства о профессиональных стандартах.

Для определения конкурентоспособности необходимо сравнить деятельность ЛФ ПНИПУ с другими ВУЗами.

Уральский государственный экономический университет – один из ведущих экономических вузов России. Это мощный, современный, динамично развивающийся научный и образовательный центр, в котором готовят экономическую элиту Урала и других регионов РФ, а также стран СНГ.

Руководство и специалисты УрГЭУ провели исследование применения профессиональных стандартов в сфере экономики и управления ЖКХ.

Так, при исследовании установлено, что на текущий момент в сфере жилищно-коммунального хозяйства утвержден для применения 41 профессиональный стандарт для рабочих, инженерных и управленческих профессий и специальностей. Среди них пять профессиональных стандартов имеют непосредственное отношение к сфере экономики и управления в ЖКХ:

1. Специалист по управлению жилищным фондом.
2. Специалист по эксплуатации и обслуживанию многоквартирного дома.
3. Специалист по абонентному обслуживанию потребителей.
4. Специалист по управлению многоквартирным домом.
5. Специалист в области ценообразования и тарифного регулирования в ЖКХ.

Во-вторых, выявлено, что все вышеуказанные ПС:

а) должны применяться в сфере ЖКХ и управления многоквартирным домом (далее – МКД) в следующих случаях:

- при построении кадровой политики управляющей организации;
- при приеме на работу квалифицированных специалистов;
- при аттестации сотрудников;

б) содержат в себе характеристики и требования к квалификации той или иной специальности.

В-третьих, в процессе разработки рабочих учебных планов профильных направлений бакалавриата и магистратуры кафедра экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики (далее – ЭЖКХиЭ) УрГЭУ столкнулась с рядом актуальных проблем:

1) недостаток методических пособий и рекомендаций по применению требований профессионального стандарта в планах (далее – РУП) при обучении студентов по направлению «Экономика»;

2) неготовность представителей отрасли ЖКХ работать совместно с вузами по созданию профильных РУП вследствие слабого понимания

руководителями управляющих компаний, жилищных кооперативов и товариществ собственников жилья необходимости повышения квалификации персонала в целях приведения в соответствие с требованиями профессиональных стандартов.

В связи с вышеизложенным и на основе изучения ряда нормативных документов, таких как:

- профессиональные стандарты «Специалист по абонентному обслуживанию потребителей», «Специалист по управлению жилищным фондом», «Специалист по управлению многоквартирным домом», «Специалист по эксплуатации и обслуживанию многоквартирного дома», «Специалист в области ценообразования и тарифного регулирования в ЖКХ»;

- федеральные государственные стандарты по направлению «Экономика» (бакалавр и «магистр»);

- рабочие учебные планы СурГПУ по направлению бакалавриата «Экономика» различных профилей;

- рабочие учебные планы УрГЭУ по направлению бакалавриата и магистратуры «Экономика», различных профилей и программ;

- рабочие учебные планы УрФУ по направлению бакалавриата и магистратуры «Экономика» различных профилей и программ, профессорско-преподавательский состав кафедры ЭЖКХиЭ разработал два рабочих учебных плана:

- бакалавриат – 380.301 «Экономика», профиль «Экономика городской среды»;

- магистратура – 380.401 «Экономика», программа «Экономика недвижимости».

Эти рабочие учебные планы и методическая документация к учебным дисциплинам РУП выполнены в соответствии с понятиями «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» применительно к экономике ЖКХ (табл. 3).

Таблица 3 – Согласование требований профессиональных и образовательных стандартов применительно к рабочим учебным планам бакалавриата и магистратуры по направлению «Экономика»

Профессиональный стандарт	Группа занятий	Вид экономической деятельности	Обобщенные трудовые функции	Дисциплины, предлагаемые в РУП	Магистратура
Специалист по управлению жилищным фондом	Руководители учреждений, организаций, предприятий	Управление эксплуатацией жилого фонда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация работы по управлению жилищным фондом на уровне местного самоуправления. 2. Организация процессов по управлению государственным и муниципальными жилищным фондом. 3. Руководство по управлению государственным, муниципальным и частными жилищным фондом 	<p>Профиль «Экономика городской среды»</p> <p>Инновации и новые технологии в ЖКХ. Современные методы мониторинга объектов ЖКХ. Основы профессионального управления МКД и городской недвижимостью</p>	<p>Программа «Экономика недвижимости»</p> <p>Инфраструктура МКД. Современные интеллектуальные технологии в ЖКХ.ИЭ. Современные технологии управления МКД</p>
Специалист по эксплуатации и обслуживанию МКД	Руководители учреждений, организаций, предприятий	Управление эксплуатацией жилого фонда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение и проведение работ по эксплуатации, обслуживанию, санитарному содержанию и благоустройству общего имущества многоквартирного дома. 2. Обеспечение и проведение ремонтных работ общего имущества многоквартирного дома. 3. Руководство комплексом работ по эксплуатации и обслуживанию общего имущества многоквартирного дома 	<p>Управление инженерными сетями ЖКХ.ИЭ. Управление энергосбережением и энергоэффективностью на предприятиях ЖКХ.ИЭ. Управление жилищным хозяйством и инфраструктурой городских сетей ресурсоснабжающих организаций</p>	<p>Управление эксплуатацией и обслуживанием МКД. Управление процессами в ЖКХ</p>
Специалист по абонентному обслуживанию потребителей	Руководители специализированных служб, подразделений	Обработка данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление процессом предоставления коммунальных ресурсов потребителям. 2. Руководство структурным подразделением по абонентному обслуживанию потребителей 	<p>Маркетинг ЖКХ. Современные методы исследования рынка услуг ЖКХ. Управление программами лояльности потребителей услуг ЖКХ.ИЭ</p>	<p>Маркетинг МКД. Мониторинг МКД. Управление взаимодействиями с собственниками помещений в МКД, их объединениями и органами власти</p>
Специалист по управлению МКД	Руководители специализированных служб, подразделений	Управление недвижимым имуществом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение сопутствующих работ по организации управления многоквартирным домом. 2. Организация работы с собственниками и пользователями помещений в многоквартирном доме. 3. Организация оказания услуг и выполнения работ по содержанию и ремонту общего имущества многоквартирного дома. 4. Организация расчетов за услуги и работы по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме. 5. Руководство структурным подразделением организации, осуществляющим управление многоквартирным домом 	<p>Экономика организаций ЖКХ.ИЭ. Анализ хозяйственной деятельности организаций ЖКХ.ИЭ</p>	<p>Управление и мониторинг качества объектов жилой недвижимости (ОЖН). Стратегическое планирование и прогнозирование развития ОЖН</p>
Специалист в области ценообразования и тарифного регулирования в ЖКХ	Экономисты; специалисты по коммерческой деятельности	Производство, передача и распределение ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор исходной информации о технических и технологических параметрах эксплуатируемых сооружений, сетей и оборудования. 2. Экономическая оценка затрат и результатов деятельности и ресурсоснабжающей организации. 3. Разработка экономических обоснованных цен и тарифов на работы и услуги ресурсоснабжающей организации. 4. Руководство структурным подразделением специалистов, осуществляющих деятельность по формированию цен и тарифов на работы и услуги ресурсоснабжающей организации 	<p>Экономика услуг ЖКХ.ИЭ. Управление процессом разработки проектно-сметной документации. Тендерно-договорная работа в ЖКХ.ИЭ</p>	<p>Экономика МКД. Управление продажами ОЖН</p>

В ходе неструктурированного интервью специалистами были обсуждены с экспертами основные вопросы, касающиеся применения профессиональных стандартов ЖКХ в процессе обучения экономическим дисциплинам в вузе и необходимости включения предлагаемых учебных дисциплин в рабочий учебный план бакалавриата и магистратуры. Не менее 2/3 опрошенных поддержали предложения кафедры ЭЖКХиЭ по наполнению учебными дисциплинами РУП бакалавриата и магистратуры по направлению «Экономика». Что касается необходимости изучения отраслевых ПС в вузе, то мнения респондентов разделились: для магистратуры большинство опрошенных (90,9%) утверждает, что это является обязательным, а для бакалавриата большинство (56,8%) затруднилось с ответом, поскольку в сфере ЖКХ среди руководителей и специалистов до сих пор нет четкого понимания компетенций выпускника бакалавриата и магистратуры (59%).

Выявлено, что руководителями управляющих компаний, жилищных кооперативов и товариществ собственников жилья слабо понимается необходимость повышения квалификации персонала в целях приведения в соответствие с требованиями профессиональных стандартов (54,5% затрудняются с ответом).

Очевидно, что необходимо и дальше обсуждать разрабатываемые проекты РУП в профессиональном сообществе, а также проводить совместные круглые столы, конференции, семинары для сближения позиций научно-образовательного и профессионального сообщества в плане подготовки высококвалифицированных кадров в сфере экономики и управления ЖКХ.

Уральский федеральный университет создан в контексте реализации концепции долгосрочного развития Российской Федерации как один из глобальных лидеров образования и научно-инновационных разработок.

Миссия университета — повышение международной конкурентоспособности Уральского региона и обеспечение

реиндустриализации, наращивание человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории Уральского федерального округа.

Стратегической целью создания университета является формирование в Уральском федеральном округе научно-образовательного и инновационного центра, ядром которого станет университет. Это обеспечит лидерство университета в области естественных, гуманитарных и технических наук, его вхождение в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров.

УрФУ провел апробацию профессиональных стандартов, для этого был составлен перечень профессиональных стандартов, заявленных УрФУ для апробации:

- Бухгалтер;
- Специалист в области охраны труда;
- Специалист по управлению персоналом;
- Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель);
- Педагог-психолог (психолог в сфере образования);
- Тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре;
- Специалист по противопожарной профилактике;
- Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией;
- Системный аналитик;
- Программист

Результатами реализации проекта по апробации ПС стали следующие
ВЫВОДЫ:

1. Профессиональный стандарт как модель производственного процесса (бизнес-процесса) позволяет провести «инвентаризацию» трудовых функций и выявить отсутствующие или исполняемые частично;

2. Профессиональный стандарт позволяет выявить дублирование функций работников, что позволяет обоснованно пересмотреть штатное расписание и должностные инструкции;

3. Анализ требований ПС в части ограничений по образованию и опыту работы позволил выявить несоответствие и организовать мероприятия по получения работниками необходимого уровня образования

В ходе апробации выявлена недостаточная компетентность работников в умении работать с новым видом документа. Нужно обучение, методические рекомендации, разъяснения.

Результаты реализации проекта по апробации ПС:

1) По ряду стандартов (6 из 10) принципиальных изменений в наименованиях и кадровой документации не потребуется;

2) Требования к опыту работы сотрудников в УрФУ соответствуют или выше обозначенных в стандарте требований;

3) По 7 из 10 ПС в должностных инструкциях не содержится требований к обязательности дополнительного образования работников, что требует их корректировки и организации обучения;

4) 20% работников в области бухгалтерского учета не имеют необходимого уровня образования;

5) В реализации трудовых функций ПС «Специалист по управлению персоналом» задействовано 6 структурных подразделений университета, что потребует уточнения трудовых функций работников для исключения дублирования.

4. Выбор основных направлений совершенствования деятельности в области применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников.

Важным моментом в совершенствовании деятельности в условиях обязательного применения профессиональных стандартов и квалификационных справочников является включение профстандартов в правила внутреннего трудового распорядка. В частности, в разделе "Прием на работу" указать, что работники принимаются в соответствии с квалификационными требованиями, отраженными в профстандартах, применяемых в ЛФ ПНИПУ.

В связи с изменением наименований должностей в соответствии с профессиональными стандартами целесообразно указать в приказе о внесении изменений в штатное расписание.

Необходимо определить, применяется ли профстандарт в качестве основы для определения требований к квалификации работников или его применение является обязательным. В первом случае переименование должностей происходит по усмотрению работодателя, обязательным оно не является.

Дальнейшие рекомендации по совершенствованию деятельности в рассматриваемой области рассмотрим в следующем параграфе.

2.4. Анализ правовых последствий несоблюдения требований профессиональных стандартов

Непереименование должностей в случае, когда их наименования должны соответствовать профстандартам, является основанием для назначения штрафа за неприменение профстандарта. Специального состава для данного правонарушения нет, поэтому речь идет об ответственности, предусмотренной ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ. Однако стоит иметь в виду, что наименования некоторых должностей в профстандартах не совпадают с теми, которые указаны в списках работ с вредными условиями труда, дающих право на досрочный выход на пенсию (список № 1 и список № 2, утвержденные постановлением Кабинета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10). В данном случае – если наименование должности соответствует

списку – не следует переименовывать ее по профстандарту, иначе работнику могут не оформить пенсию на льготных условиях.

Если учреждением не соблюдены обязательные требования законодательства о применении профессиональных стандартов, то учреждению может быть выдано предписание об устранении выявленных нарушений трудового законодательства, а также оно может быть привлечено к административной ответственности в соответствии со ст. 5.27 КоАП РФ. Так, согласно ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, влечет предупреждение или наложение на должностных лиц административного штрафа в размере от 1 000 до 5 000 руб., а на юридических лиц — от 30 000 до 50 000 руб.

В случае повторного совершения административного правонарушения лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, предусмотрены административный штраф в размере от 10 000 до 20 000 руб. или дисквалификация на срок от одного года до трех лет. Юридическое лицо может быть подвержено административному штрафу в размере от 50 000 до 70 000 руб. (ч. 2 ст. 5.27 КоАП РФ).

В свою очередь, в случае отсутствия в трудовом договоре обязательных сведений и (или) условий может быть наложен административный штраф:

- на должностных лиц - в размере от 10 000 до 20 000 руб.;
- на юридических лиц - в размере от 50 000 до 100 000 руб. (ч. 4 ст. 5.27

КоАП РФ).

В силу ч. 5 ст. 5.27 КоАП РФ совершение административных правонарушений, предусмотренных ч. 3 ст. 5.27 КоАП РФ, лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, влечет наложение административного штрафа на граждан в размере 5 000 руб., на должностных лиц —

дисквалификацию на срок от одного года до трех лет, на юридических лиц — наложение штрафа в размере от 100 000 до 200 000 руб.

2.5. Разработка методики измерения удовлетворенности (лояльности) персонала ЛФ ПНИПУ и апробация применения методики

Исследование уровня удовлетворенности сотрудников организации — частый запрос клиентов консалтинговых компаний. Сегодня на мировом рынке существует несколько крупных игроков, которые не только проводят исследования для своих клиентов, но ежегодно публикуют масштабные отчеты, задают главные тренды в области удовлетворенности, а также подтверждают зависимость успешности организаций от уровня лояльности ее сотрудников. Эти компании обеспечивают позиционирование термина «удовлетворенность персонала» в HR-сфере: Aon Hewitt (США), Willis Towers Watson (Великобритания), Gallup Inc. (США), Deloitte (США), Hay Group (США), ЭКОПСИ Консалтинг (Россия), Business Result Group (Россия). Каждый провайдер имеет собственную методику измерения и модель удовлетворенности персонала.

Aon Hewitt [28] определяет удовлетворенность персонала как уровень психологического вложения сотрудника в свою организацию. В модели удовлетворенности по Aon Hewitt присутствуют три поведенческих индикатора: говорит, остается, прилагает усилия (say, stay, strive). Удовлетворенные сотрудники отзываются об организации в позитивном ключе, несмотря на постоянное решение рабочих проблем, планируют свои перспективы быть в организации как можно дольше, а также прилагают максимум усилий для успеха своей организации, инвестируя дополнительное «сверхрабочее» время. Методика исследования уровня удовлетворенности Aon Hewitt «упакована» в специализированное программное обеспечение (приложения для мобильных телефонов или персональных компьютеров). Аналитика построена на результатах, полученных в результате ответов респондентов: опросник состоит из 130 пунктов [23], охватывающих опыт

работы и ключевые показатели развития человеческого капитала. По результатам исследования организация может видеть структуру персонала, представленную долями через три категории:

- высоко ценные сотрудники: удовлетворенные сотрудники, оказывающее влияние на результаты работы организации;
- основные сотрудники: играют важную роль в операционных процессах организации;
- пассивно /активно неудовлетворенные сотрудники: работники высокого уровня риска, которыми нужно управлять.

Высокий уровень удовлетворенности, согласно исследованиям Aon Hewitt [28] обеспечивается двумя типами организационных факторов: фундаментальными и дифференцированными.

К фундаментальным организационным факторам относят:

- гигиенические основы труда: гарантия занятости, дружелюбная рабочая среда, безопасность, баланс работы и жизни;
- специфическую организацию работы, в которой есть сотрудничество, расширение прав и возможностей, автономия, реальные рабочие задачи;
- повседневные практики компании, которые построены на клиенториентированной коммуникации, ценности разнообразия мнений и включения его во взаимодействие, благоприятная инфраструктура, внимание к поддержке и развитию талантов, гибкое штатное расписание, позволяющее реализовывать потенциал сотрудника.

К дифференцированным факторам Aon Hewitt причисляет:

- бренд – репутация, профессионализм в позиционируемых экспертных областях, корпоративная ответственность;
- руководство – ясность с системой ответственности и институционализм (уважение к правилам);
- управление развитием (карьерные перспективы, обучение и развитие), управление эффективностью и политика признания заслуг

(награды и признание).

Эти факторы влияют на удовлетворенность сотрудников, которая, в свою очередь, сказывается на показателях удержания талантов, количествах прогулов, здоровье сотрудников, продуктивности бизнес-процессов, удержании клиентов и, как следствие, на росте доходов и продаж, операционной и чистой прибыли, общей доходности акционеров.

Британская компания Willis Towers Watson [27] предлагает модель «устойчивой вовлеченности (удовлетворенности)». В модели различают три типа поведения сотрудников: вовлеченный, включенный, заряженный (engaged, enabled, energized). Вовлеченный – привязанный к компании и прилагающий «необязательные» усилия (сверх должностного профиля ответственности). Включенный – тот, кто создает рабочую атмосферу, поддерживающую продуктивность и производительность. Заряженный – тот, кто получает физическое и эмоциональное благополучие от кроссфункциональных коммуникаций и рабочих задач (работы). Методика выявления уровня удовлетворенности сотрудников, содержит вопросы, учитывающие данные три измерения: рациональное – насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности; эмоциональное – сколько страсти и энергии они приносят в свою работу; мотивационное – насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли.

По итогам исследования, сотрудники делятся на четыре группы, в зависимости от уровня удовлетворенности (вовлеченности):

- вовлеченные (engaged) – те, кто прилагает «необязательные» усилия в работе, с высокими баллами по всем трем измерениям;
- зачисленные (enrolled) – частично удовлетворенные, с более высокими баллами по рациональному и мотивационному измерению, но менее привязанные эмоционально;
- разочарованные (disenchanted) – частично неудовлетворенные, с более низкими баллами по всем трем компонентам удовлетворенности, особенно по эмоциональной связи;

- неудовлетворенные (disengaged) – те, кто находятся во «внутренней эмиграции» и рационально, и мотивационно, и эмоционально.

Willis Towers Watson [27] определяет три ключевых драйвера устойчивой удовлетворенности, на которые стоит делать ставку в кадровой политике и корпоративной культуре компании:

- предоставление возможностей: полное использование в работе навыков и способностей людей, участие сотрудников в принятии решений, которые влияют на рабочий процесс;

- командная работа и сотрудничество: все члены команды работают вместе на результат, хорошее взаимодействие между отделами;

- «умное» руководство: стиль управления стимулирует сотрудников к достижению лучшего результата, менеджмент организации заинтересован в благополучии сотрудников.

Еще одна известная модель – методика Gallup. Основатель компании Gallup Inc. Джордж Гэллап начал свои исследования в области человеческих потребностей и их удовлетворения еще в 1930-х гг. Сегодня методика Gallup Inc. – Q12 – одна из самых востребованных на рынке. Это 12 вопросов, разбитых на четыре группы по основным областям удовлетворенности: базовые потребности («что я могу получить?»); личный вклад («что я могу дать?»); совместная работа («я принадлежу [чему-то большему]?»); рост и развитие («как мы растем?»).

Этот метод проявляет три категории уровня удовлетворенности сотрудников:

- удовлетворенные сотрудники, работающие со страстью – они чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;

- неудовлетворенные сотрудники – делают работу, которую ожидают от них, но не прилагают дополнительных усилий;

- активно неудовлетворенные сотрудники – не только сами несчастны, работая в компании, но распространяют свое недовольство среди других

сотрудников.

Подход компании Deloitte [1] акцентирован на практической простоте и ясности управленческих действий. Пять ключевых драйверов вовлеченности персонала делают организацию неотразимой (*irresistible organization*):

- значимая работа: автономия, выбор по соответствию компетенциям и желаниям; небольшие, но наделенные полномочиями команды, время для «бездействия»;

- практичное руководство: четкие, прозрачные цели, коучинг, инвестиции в развитие менеджмента, современное управление производительностью;

- позитивная рабочая атмосфера: гибкость, гуманистическое рабочее место, культура признания, инклюзивная, разнообразная рабочая среда;

- возможности роста: обучение и поддержка на работе, обеспечение мобильности талантов, самостоятельное, динамичное обучение, высокоэффективная культура обучения;

- доверие к руководству: миссия и цель, постоянные инвестиции в людей, прозрачность и честность, вдохновение.

Удовлетворенность сотрудников по Hay Group [25] состоит из двух компонентов: причастность (характеризуется привязанностью к организации и намерением в ней оставаться); необязательные усилия (готовность идти дальше формальных требований к работе и инвестировать сверхнеобходимого). На формирование удовлетворенности по Hay Group [25] влияют следующие факторы:

- должностные обязанности сотрудников должны соответствовать их квалификации и давать возможность быть максимально эффективными;

- позиция организации – руководство должно создавать условия, в которых проявляется значимость и полезность деятельности каждого сотрудника.

По итогам исследования руководители получают данные об уровне

удовлетворенности сотрудников, делящиеся на четыре категории: наиболее эффективные, разочарованные, отстраненные и наименее эффективные.

Отечественный игрок рынка – ЭКОПСИ Консалтинг [17] – предлагает собственную модель удовлетворенности сотрудников, состоящую из трех важных составляющих:

- приверженность организации (состояние сопричастности, личная заинтересованность работника в высоких результатах работы);
- увлеченность работой (получение удовольствия от процесса, нахождение в работе смысла;
- инициатива (проактивная позиция, выполнение необязательных задач).

Методика исследования от ЭКОПСИ Консалтинг построена на выделении шести зон удовлетворенности сотрудников (зона кризиса, зона социального напряжения, зона стагнации, зона мобилизации (позитива), зона некритичной лояльности, зона потенциальной фальсификации). Две группы факторов влияют на попадание в эти зоны [15]. Первая группа факторов – организационные: руководство, вызывающее доверие; поддержка инициатив; удовлетворенность условиями труда и работой. Вторая группа факторов – индивидуальные: показатель совпадения ожиданий сотрудника с тем, что он реально получает на работе; показатель совпадения ценностей человека и организации.

По результатам диагностики уровня вовлеченности персонал делится на четыре категории [16]: удовлетворенные, увлеченные работой, приверженные, отстранившиеся.

Еще одна отечественная компания, осваивающая рынок в Сибири – новосибирская Business Result Group [11], предлагает модель удовлетворенности из трех компонентов:

- HR-бренд – гарантирует готовность сотрудника рекомендовать организацию другим людям в качестве работодателя;
- лояльность – отражает готовность сотрудника дольше оставаться

частью команды;

- инициативы – характеризуют позицию сотрудника выполнять работу, выходящую за рамки должностной инструкции.

Для измерения уровня удовлетворенности Business Result Group выбирает методику периодического опроса. Для анализа полученных данных используются статистические методы выявления значимых корреляций – U-критерий Манна-Уитни, критерий согласия Пирсона (Chi-квадрат), показатель Крамера. Выделяются четыре группы факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников [11]:

- факторы, связанные с политикой организации: стратегия, миссия, видение, ценности организации, политика и процедуры, управление информацией.

- факторы, связанные с климатом в коллективе: отношения с руководителем, отношения с коллегами, взаимодействие в команде.

- факторы, связанные с организацией труда: система мотивации, должностные обязанности, условия труда.

- факторы, связанные с самореализацией сотрудника: признание, карьерный рост, обучение и развитие.

Экспертный обзор позволяет выделить в подходах консалтинговых компаний к определению поведенческих индикаторов удовлетворенности персонала «точки пересечения». В ходе анализа было выявлено три уникальных индикатора, присущих удовлетворенным сотрудникам, согласно всем рассмотренным моделям:

- позитивное отношение сотрудника к организации и эмоциональная привязанность к работе;

- увлеченность работой: выполнение «необязательных» задач и проактивная позиция;

- заинтересованность в успехе организации как в своем собственном.

Проектирование методики исследования удовлетворенности для университетов

В основу проектирования была положена интегральная карта факторов-детерминант вовлеченности, позволяющая интерпретировать вопросы подхода Gallup.

При разработке анкеты для опроса сотрудников был выбран валидизированный список 12 утверждений (Q12). Данный опросник находится в открытом доступе, результативность апробирована исследованиями консалтинговой компании Gallup Inc., он прост для понимания и трудозатрат респондентов. Респондентам предлагается проявить степень согласия с каждым утверждением по шкале Р. Лайкерта от «1» до «5». Подход Gallup выявляет уровень удовлетворенности сотрудников, определяя респондентов в одну из трех категорий, в зависимости от суммы полученных баллов: вовлеченные сотрудники, неудовлетворенные сотрудники, активно неудовлетворенные сотрудники (см. табл. 4).

Таблица 4 - Шкала оценки результатов опроса по Gallup Q12

Оценка (баллы)	Диапазон (сумма баллов)	Категория	Характеристика
4–5 – высокая	48–60	Удовлетворенные сотрудники	Сотрудники чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, постоянно обновляя и улучшая ее
3– нейтральная	36–47	Неудовлетворенные сотрудники	Сотрудники выполняют работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий
1–2–низкая	12–35	Активно отключенные сотрудники	Сотрудники несчастны, работая в организации, и распространяют свое недовольство среди коллег

Анкета для опроса была дополнена шкалой «важности» (метод «идеальной точки»). При организации исследования использован метод сегментирования респондентов и разработана рабочая типология должностей университета. Рассмотрим особенности методики пошагово.

На основании изучения культурных моделей удовлетворенности выделен общий перечень проявленных детерминант, которые влияют на вовлеченность персонала: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей

организации; управление информацией в организации; политика и процедуры организации; система мотивации; должностные обязанности; условия труда; интересные, разнообразные задачи; необходимость, использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; баланс работы и жизни; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; карьерный рост; поощрение и признание; возможности обучения и развития.

Систематизация данных факторов произведена на основе четырех аспектов, которые можно учитывать в HR-стратегии, следовательно, управлять ими: политика организации, организация труда, организационный климат, самореализация. В итоге была разработана Интегральная карта факторов-детерминант удовлетворенности (см. рис. 2).

Текст анкеты Gallup был адаптирован для университетского сообщества: формулировки были уточнены в понятную для респондентов лексику и контент работы в университете (см. табл. 5).

Для того чтобы результаты исследования можно было использовать в управленческой практике и понимать, какие факторы-детерминанты «западают», все утверждения Q12 были согласованы с Интегральной картой факторов-детерминант и отнесены к одному из четырех аспектов (см. рис. 3).

Таким образом, анкета обогатилась интерпретационным потенциалом для управления: с помощью методики можно не просто определить уровень удовлетворенности сотрудников, отнести их к одной из трех категорий по шкале подхода Gallup (табл. 6), но и проявить значимые организационные «разрывы», значит, иметь более сфокусированную аналитику для принятия управленческих решений и действий.

Для уточнения факторной зависимости уровня удовлетворенности респондентов был применен метод «идеальной точки», заимствованный из маркетинговых исследований. Метод позволяет проявить разную значимость характеристик исследуемого объекта для респондента: при опросе дополнительно к шкале согласия с утверждением вводится шкала значимости

данной характеристики для респондента в профессиональной деятельности (по шкале Р. Лайкерта). Параметр значимости утверждений позволит респонденту самостоятельно задать «идеальную планку» по тому или иному фактору. Следовательно, при анализе результатов можно будет отталкиваться не от абстрактной самой высокой оценки по шкале, а от вполне конкретной, заданной респондентом. Это позволит более точно определить мотивирующие и демотивирующие факторы. При доработке в анкету также был добавлен вариант «затрудняюсь ответить».

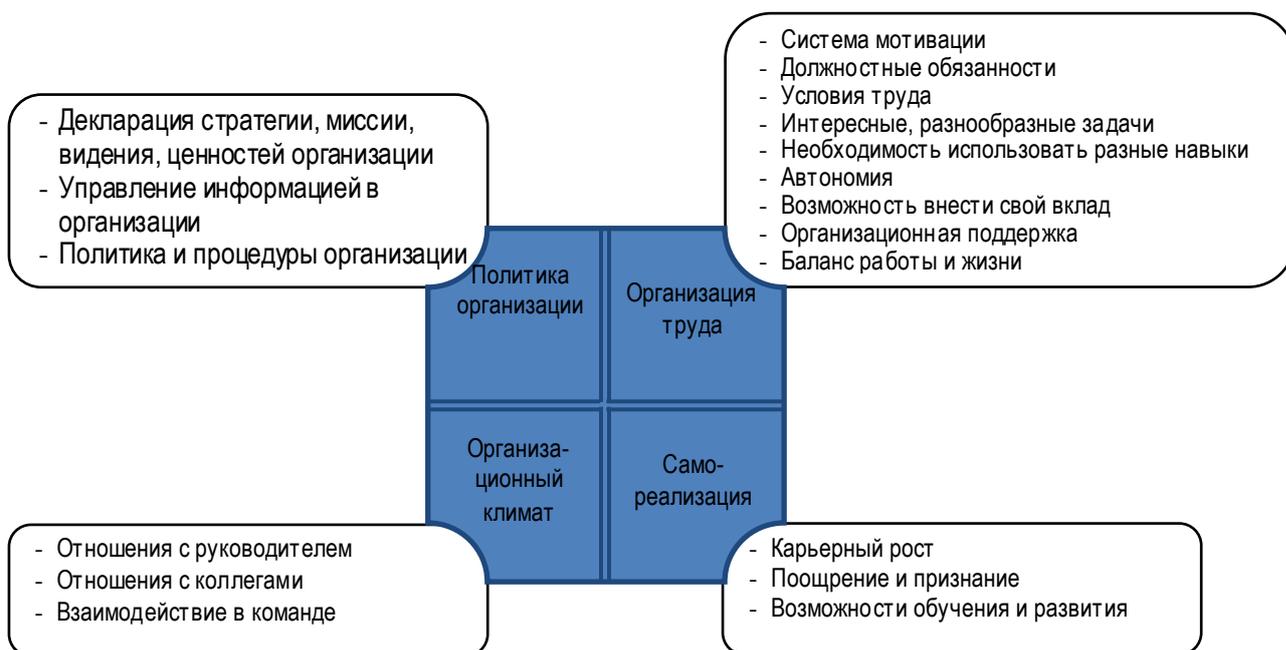


Рисунок 2 - Интегральная карта факторов-детерминант, определяющих удовлетворенность персонала

Адаптация утверждений подхода Gallup:

Насколько вы удовлетворены университетом как местом работы?

Я знаю, что от меня ожидают на работе.

В университете у меня есть все необходимое для выполнения моей работы.

Здесь у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего.

В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу.

Мой руководитель заботится обо мне.

В университете поощряют мое профессиональное развитие.

Мое профессиональное мнение учитывается при принятии решений.

Цели, которые ставит перед собой университет, позволяют мне чувствовать мою работу важной.

Мои коллеги ответственно относятся к выполнению своих обязанностей.

В университете работает один из моих лучших друзей.

За последние полгода со мной обсуждали мой прогресс в работе.

В течение последнего года у меня была возможность для профессионального развития.

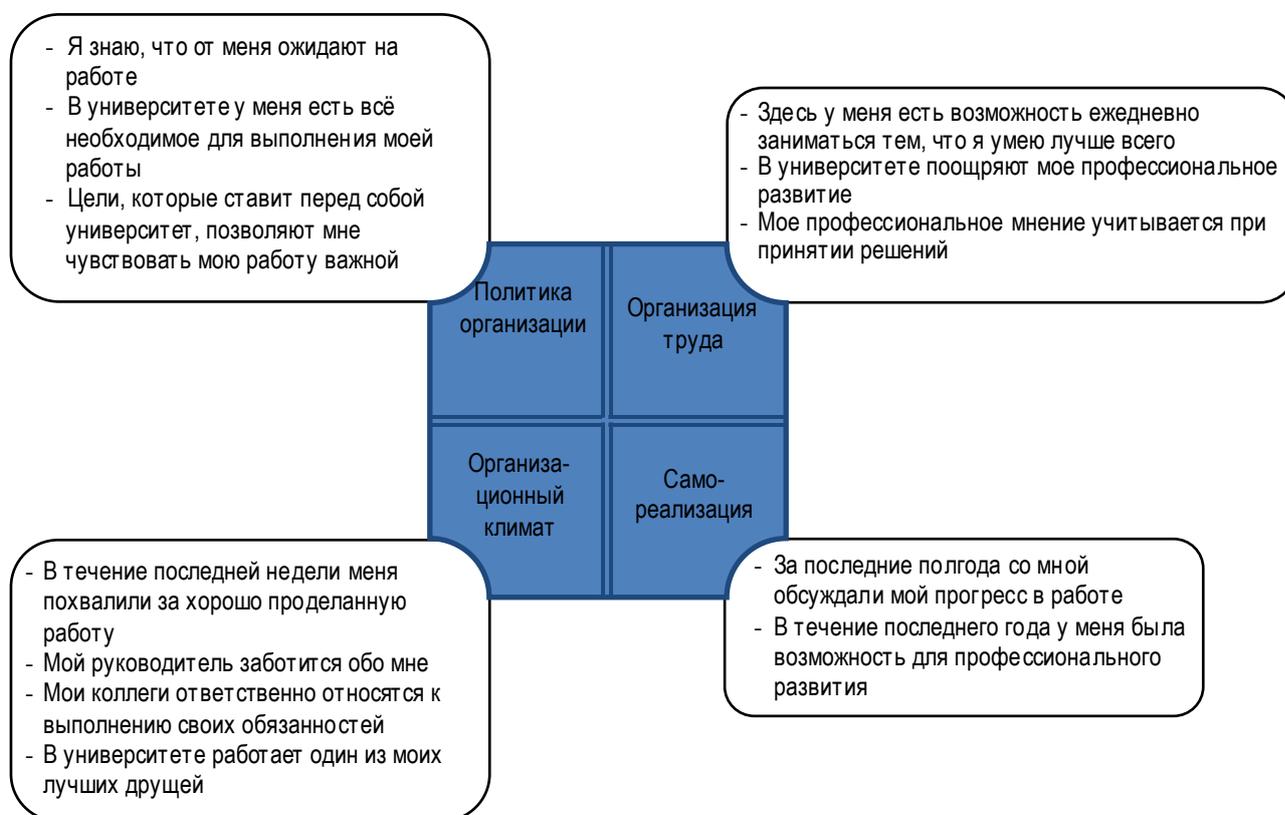


Рисунок 3 - Соотношение факторов-детерминант удовлетворенности и утверждений подхода Gallup Q12

Однако, содержание труда сотрудников университета разнообразно, а для эффективного управления необходимо понимание фокусированного воздействия на те или иные категории персонала. Для того чтобы проявить значимые корреляции факторов для отдельных категорий сотрудников, была поставлена задача разработать исследовательскую типологию должностей

персонала университета, которая могла бы лежать в основе сегментирования целевой аудитории. Это позволит увидеть специфические «западающие» факторы, определяющие уровень удовлетворенности сотрудников той или иной категории (с типовыми характеристиками труда), то есть получить ценную информацию для выстраивания дифференцированной кадровой тактики.

Концептуальной основой для разработки типологии должностей стали процессный и клиентоориентированный подходы в управлении организациями.

С точки зрения процессного подхода, функции рассматриваются как органически взаимосвязанные, работающие на единый результат: сотрудники, реализующие функции, включаются в цикл реализации всего процесса. В организациях выделяют четыре категории бизнес-процессов [20]:

- основные (basic) – «ориентированы на производство продукции или оказание услуг, представляющие ценность для клиента и приносящие доход предприятию»;

- обеспечивающие (service) – «вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов»;

- управленческие – «охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом»;

- процессы развития – «совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы».

В качестве базовых процессов университета определены образовательная и исследовательская деятельность. Эти виды деятельности в университете реализуют сотрудники, занимающие должности профессорско-преподавательского состава, а также научные работники.

Кроме базовых процессов для выстраивания типологии должностей была выделена группа сервисных процессов организации, к которой были отнесены обеспечивающие и управленческие процессы из приведенной классификации. В эту группу попали сотрудники, занимающие должности

руководителей, а также, методом исключения, все сотрудники, которые не были отнесены к профессорско-преподавательскому составу и научным работникам.

Почему управленческие процессы не были выделены в отдельную категорию? Причина – использование второго (клиентоориентированного) подхода к управлению организацией, появившегося в 1990-х гг. [4, 7]. «Это организация работы, при которой требования клиента формируют структуру бизнес-процессов компании, а ресурсы компании консолидируются для создания и обеспечения ценностей клиента». Немаловажно, что одним из показателей оценки клиентоориентированности называют уровень удовлетворенности сотрудников [4]. В контексте позиционирования деятельности университетов как организаций, которые предоставляют образовательные услуги [12], клиентоориентированный подход имеет значительный потенциал для применения в управлении образовательными организациями высшего образования.

Важными параметрами оценки качества услуг в клиентоориентированном подходе является работа в точках контакта – ситуациях, в которых клиент вступает в непосредственную коммуникацию с организацией. Требования, предъявляемые к контактному персоналу, так называемый Front Office, очень высоки: от него зависит впечатление клиента об организации и его лояльность. К клиентскому полю образовательной организации можно отнести студентов, их родителей, государственные органы, транслирующие заказ государства, заказчиков НИОКР. Следовательно, сотрудники, которые вступают в непосредственный контакт с разными типами клиентов, определяются как контактный персонал или Front Office, а все остальные работники будут отнесены к Back Office – персоналу, который не задействован в коммуникации с потребителем.

Таким образом, взяв за основу процессный и клиентоориентированный подходы, были выделены четыре группы, на пересечении которых распределялись должности сотрудников:

- категория сотрудников, обеспечивающих базовый процесс деятельности университета;
- категория сотрудников, обеспечивающих сервисные процессы деятельности университета;
- категория сотрудников, находящихся в контакте с клиентами (Front Office);
- категория сотрудников, которые не задействованы в коммуникации с клиентами (Back Office).

При классификации должностных позиций типового штатного расписания образовательной организации (университета) были взяты (согласно «Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих») две категории персонала: руководители и специалисты.

Кластер «Специалисты» был разбит на четыре группы, скомбинированные на основе процессного и клиентоориентированного подходов:

- *Базовый процесс + Front Office*: сотрудники основных образовательных подразделений, на-учных лабораторий, работающие со студентами, родителями, заказчиками по НИОКР и пр. Самая важная группа сотрудников университета, вступающая в контакт со всеми стейкхолдерами организации. Позиционирование университета на-прямую зависит от этих сотрудников: ассистенты, преподаватели, доценты, профессора, научные сотрудники, тьюторы и пр.;

- *Базовый процесс + Back Office*: сотрудники основных образовательных подразделений, научных лабораторий, не вступающие в коммуникацию с внешними заказчиками: инженеры, лаборанты, техники, специалисты по учебно-методической работе, программисты и т.д.;

- *Сервисный процесс + Front Office*: сотрудники сервисных подразделений, не осуществляющих образовательную или научную деятельность, которые в своей работе взаимодействуют с внешней средой–

студентами, родителями, государственными органами, подрядчиками и пр.: библиотекари, администраторы, психологи, дизайнеры, инженеры и т.п.;

- *Сервисный процесс + Back Office*: сотрудники сервисных подразделений, которые в своей работе взаимодействуют исключительно с внутренними заказчиками университета: бухгалтера, архивариусы, документоведы, экономисты, менеджеры, программисты и т.д.

Сложнее оказалось с категорией «руководители». В парадигме процессного подхода функция управления выделяется в отдельный процесс организации. В классическом понимании клиенториентированного подхода, руководителям отводится место в Back Office. В силу специфики устройств образовательных сообществ и организаций, руководители находятся в непосредственных коммуникациях с разными типами клиентов: ректор и проректора представляют университет в органах власти и в СМИ; руководители факультетов и образовательных программ непосредственно общаются со студентами и их родителями, руководители исследовательских лабораторий контактируют с заказчиками продуктов.

Поэтому в рабочей типологии мы отнесли руководителей к укрупненной группе Сервисных процессов (процессный подход) и к группе Front Office (клиенториентированный подход). Для выявления специфических факторов, определяющих удовлетворенность, руководители были разделены на три типа (по Т. Парсонсу): руководители высшего уровня, руководители среднего уровня и линейные руководители. С учетом специфики структуры университета, к руководителям высшего уровня были отнесены позиции: ректора, проректора, директоров научно-образовательных подразделений верхнего уровня, деканов факультетов, начальников департаментов. К руководителям среднего уровня были отнесены должности: заместителей руководителей высшего уровня, начальников управлений, руководителей образовательных программ, заведующих лабораториями и пр. К линейным руководителям были отнесены заместители руководителей среднего уровня, начальники отделов,

центров и пр.

Таким образом, типология должностей представлена в табл. 8.

Интерпретационный потенциал методики: анализ исследовательского кейса.

Таблица 8 - Типология должностей университета

Процессный / клиенто-ориентированный подход	Front Office	Back Office
Базовый процесс	Специалисты: ассистент, преподаватель (в т.ч. ст.), доцент, профессор, тьютор, научные сотрудники (в т.ч. мл., ст., гл., вед.)	Специалисты: инженер, лаборант, техник, оптик, конструктор и пр.
Сервисный процесс	Руководители: проректор, директор НОП, декан, начальник департамента, руководитель образовательной программы, начальник управления и пр. Специалисты: редактор, менеджер, медсестра, специалист по связям с общественностью, библиотекарь и пр.	Специалисты: бухгалтер, аналитик, программист, специалист по УМР, документовед, делопроизводитель, архивариус, дежурный и пр.

Пилотная апробация методики была проведена в организации ООО «Управляющая компания «Оптима» г. Горнозаводск, с которой заключен договор ХДР, что послужило практикоориентированности исследования.

Организация – юридическое лицо, то есть специалисты реализуют базовые процессы деятельности, занимая позиции в Front и Back Office. Сервисные процессы представлены в выборке категорией – руководители. Для проведения исследования использовался сервис Enjoy Survey. Генеральная совокупность организации в период проведения опроса составляла 97 человек. Ссылка на опрос была отправлена на доступные персональные электронные адреса 33 сотрудникам организации, выборка – сплошная. Всего было получено 34 ответа, 24 из которых оказались пригодными для анализа, response rate составил – 25%. Характеристика респондентов представлена в табл. 9. Репрезентативность выборки при апробации исследования не являлась приоритетной задачей, однако наблюдалась по некоторым параметрам.

По итогам опроса обнаружилось следующее распределение респондентов по уровню удовлетворенности: удовлетворенные сотрудники – 50% (12 человек); неудовлетворенные сотрудники – 42% (10 человек); активно неудовлетворенные сотрудники – 8% (2 человека).

Таблица 9 - Характеристика респондентов

Количество (чел.)									
В генеральной совокупности					В выборке				
97					24				
Возраст (лет)									
В генеральной совокупности					В выборке				
<25	25–40	41–55	56–65	>65	<25	25–40	41–55	56–65	>65
15%	51%	18%	9%	6%	17%	63%	8%	8%	4%
Стаж работы в университете (лет)									
В генеральной совокупности					В выборке				
<1	1–5	5–10	>10		<1	1–5	5–10	>10	
29%	38%	10%	19%		12.5%	50%	25%	12.5%	
Категория должности									
В генеральной совокупности					В выборке				
Руководители	Специалисты Front Office		Специалисты Back Office		Руководители	Специалисты Front Office		Специалисты Back Office	
5%	48%		47%		21%	42%		37%	
Совместительство									
В генеральной совокупности					В выборке				
Одна позиция	Внутренний совместитель		Внешний совместитель		Одна позиция	Внутренний совместитель		Внешний совместитель	
49%	10%		41%		46%	29%		25%	

На следующем этапе анализа рассматривались факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников разных категорий: для этого были составлены графики по каждой проверяемой группе респондентов, отражающие два параметра: согласие с утверждениями и значимость утверждений.

При анализе полученных результатов пилотного исследования обнаружилось, что утверждение: «В организации работает один из моих лучших друзей», получило самые низкие оценки среди всех респондентов как по параметру «согласие», так и по параметру «значимость». В связи с этим данные по утверждению о лучшем друге были исключены из анализа

результатов опроса как незначимые.

В результатах настоящего анализа были введены характеристики факторов, определяющих удовлетворенность сотрудников:

- мотивирующие факторы – те факторы, на которые указывают утверждения, получившие максимальную оценку респондентов и имеющие минимальный разрыв в оценках параметров согласия и значимости;

- демотивирующие факторы – те факторы, на которые указывали утверждения, имеющие значительный разрыв в оценке параметров согласия и значимости, при условии, что параметр значимости оценивался респондентом выше, чем согласие с утверждением. Разница между значимостью и согласием считалась значительной, если наблюдалось отклонение от средней разницы по графику.

Результаты апробации методики измерения удовлетворенности приведены в приложении 2.

Конечным результатом пилота является вывод о ценности результатов исследования удовлетворенности персонала (для выявления значимых факторов удовлетворенности разных категории персонала) для управленческих команд и HR-стратегии. Методика может быть применена в любой организации, которая делает ставку на изменения и понимает, что энергия включения сотрудников, их экспертного потенциала является ключевым фактором успешных трансформаций.

3. Разработка практической работы на тему: «Экспертиза образования»

Практическое занятие «Экспертиза образования».

Цель занятия:

- сформировать методические умения по разработке элементов учебно-программной документации.

Методические материалы:

- рабочие программы учебных дисциплин;
- учебные пособия по изучению учебной дисциплины.

1. Справочные материалы.

Пределно общим обозначением деятельности оценивания какого-либо объекта в соответствии с некоторой мерой (нормой) является понятие экспертизы. Данное средство в настоящее время оказывается максимально адекватным для квалификации, оценки, нормирования инновационных «сдвигов» в образовании на всех уровнях его организации.

Заказ на экспертную деятельность появляется тогда, когда происходят существенные изменения профессионально-педагогической деятельности, когда происходит становление и развитие инновационной педагогической практики, и ее разработчикам необходимо ответить на ряд вопросов. В чем сущность того нового, что делается в образовательной практике в сравнении с прежним опытом? Что необходимо сделать, чтобы создать эффект инновационного развития?

Становление экспертологии, как научной дисциплины, изучающей закономерности, методологию, процессы организации и развития научных основ педагогической экспертизы, связано с развитием инновационных процессов в образовании.

Экспертная деятельность как особый вид человеческой деятельности, относится по своим сущностным характеристикам к аналитическому и исследовательскому типу деятельности, где объектом изучения является

развивающая и развивающаяся практика, а в качестве продукта имеет заключение об уровне развития этого объекта.

В соответствии с этим рабочим определением экспертной деятельности может быть следующее: Экспертная деятельность – это особый вид экспертно-аналитической деятельности, требующий специальных знаний об объекте и предмете экспертизы и профессиональных умений (проектировать, анализировать, оценивать, контролировать, управлять и т.д.), результатом которой является представление мотивированного заключения.

Экспертная деятельность, как особый вид исследования имеет такие структурные компоненты:

- сбор и анализ информации,
- определение проблем исследования и их ранжирование,
- формулирование гипотезы и цели исследования,
- планирование,
- определение инструмента и критериев исследования,
- контроль и оценка, корректировка.

Как всякая деятельность, экспертная деятельность, может иметь следующее целеполагание:

Оценка степени соответствия рассматриваемых материалов некоторым нормативным моделям, либо существующим требованиям или традициям. Обычно такая оценка выражается в совокупности общих, специальных и конкретных критериев. По ее результатам возможны рекомендации по доработке основных позиций в предмете экспертизы, либо – мотивированный отказ от дальнейшего рассмотрения проекта. Подобная форма экспертной работы (по уже существующей или заранее сформированной системе критериев) может быть названа нормативно-деятельностной.

Оценка деятельности проектировщиков по проработке инновационного проекта, приращению их профессионального мастерства, а также оценка деятельности по реализации проекта (степени реализации проекта).

Понимание авторского замысла, исходной проектной идеи, выявление ее мировоззренческого контекста, целевых ориентаций проекта и его ценностно-смысловых оснований. Подобная форма экспертной работы может быть названа герменевтической.

Полноценная экспертиза возможна при выявлении трех ее содержательных моментов: если известно, что оценивается (объект экспертизы), если существуют способы оценивания (процедуры экспертизы), если выявлены исходные основания оценки (критерии экспертизы). Последний момент оказывается здесь – в ситуации инновационных преобразований – наиболее проблематичным.

В стабильных условиях оценка чего-либо всегда так или иначе обеспечена – уже существующие эталоны, нормы, стандарты, каноны, правила, меры, предписания позволяют с помощью соответствующих средств (процедур) соотнести с ними экспертируемый объект (процесс, явление, свойство, продукт, результат и др.) Однако, возможна ли вообще экспертиза в ситуации инновационного действия, в ситуации выхода в безмерное? И если возможна – то на основании чего и какими средствами?

В уже сложившихся, хорошо структурированных формах общественной практики фиксация того или иного объекта экспертизы обычно не представляет трудностей; сложнее это сделать в практике становления инноваций либо находящейся в процессе кардинальных преобразований. Работа эксперта (способы, процедуры экспертирования) становится проблематичной именно в ситуации инновационных преобразований, где сами объекты и критерии экспертизы оказываются предельно неопределенными.

Экспертиза восходит к практике установления качества какого-либо продукта по его вещественным характеристикам. Классическим типом такой экспертизы может служить, например, дегустация, опирающаяся на суждения вкуса экспертов. Сюда же относится оценка разнообразных произведений художественной деятельности. В обоих случаях не существует

специальных мер и нормативов, однако вполне могут быть исторически сложившиеся эталоны и законы – как, например, в живописи, литературе, иконографии и др.

Другой тип экспертизы как особой профессиональной деятельности связан с появлением принципиально нового объекта оценивания. Его можно обозначить как «исполненное действие» или «свершившаяся деятельность», более обобщенно – квалификация некоторого процесса. Примером здесь могут служить многие виды спортивной деятельности (художественная гимнастика, фигурное катание и др.), где объектом оценивания является выполненное действие и – деятельность в целом. С ситуациями «свершившегося процесса» постоянно имеет дело, например, судебная экспертиза, когда по некоторым материальным следам необходимо восстановить случившееся и «исполнить процесс» в следственном эксперименте; также и медицинский консилиум – как пример экспертизы «текущего процесса».

Новый и принципиально особый шаг в развитии экспертизы связан с оценкой предполагаемых изменений и преобразований в социокультурной сфере, к которой целиком относится и сфера образования. Эти предположения выступают, как правило, в форме общественных инициатив, политических деклараций, мировоззренческих концептов, социальных программ и проектов, которые в совокупности ориентированы на будущее. Понятно, что техники и критерии экспертирования того, что есть в своей качественной определенности (как в первом случае), или того, что уже свершилось (как во втором), в данном случае непригодны, ибо предполагаемые преобразования требуют оценки того, чего еще нет. Здесь возникает специальная задача по выявлению и переопределению объектов, критериев и процедур экспертирования этих – еще только возможных и, как правило, инновационных изменений относительно сложившейся практики.

В социальной жизни (а соответственно – и в образовании) изменения происходили и происходят всегда. Но в стабильных ситуациях они

совершаются либо в пределах существующих норм и эталонов (и здесь достаточно классических институтов инспекции), либо эти изменения столь растянуты во времени, что качественные преобразования системы приобретают эволюционный характер и она успевает приспособиться к ним. Иное дело – инновации в настоящее время. По своему буквальному переводу, инновация – это «вновление», внедрение новшества в текущий процесс. Так что здесь возникают сразу два объекта экспертной оценки: само новшество и способы (или условия) его внедрения; причем в понятии инновации оба эти объекта сращены, один без другого не имеют смысла.

По кругу выполняемых задач экспертизу инновационных проектов можно сравнить с сертификацией. Критериальная база экспертирования инноваций в образовании определяется характером педагогических объектов, подлежащих экспертной оценке, и наличием (либо отсутствием) общественно и профессионально выработанных нормативов, эталонов, прецедентов. Типологически критерии экспертизы можно развести по трем основным позициям:

1. Общие критерии – позволяют оценить значимость (общественную и профессионально-деятельностную) предполагаемого проекта с точки зрения основных тенденций, целей и направлений развития и реформирования образования на разных уровнях его организации.

Состав критериев:

– актуальность представленного проекта: необходимость и своевременность реализации проектной идеи для совершенствования и развития соответствующего фрагмента образовательной системы;

– новизна (оригинальность) проектной идеи: принципиально новый подход, совершенствование существующей образовательной ситуации, модернизация массово-педагогической практики, предложение альтернативы и т.д.;

– масштабность проекта: локальный, местный, региональный, межрегиональный, общегосударственный;

- системность проекта: фрагментарный или системный характер (сценарий отдельного учебного занятия или образовательная программа, набор педагогических действий или образовательные технологии, методическое или научно-организационное обеспечение и т.д.);
- эффективность проекта: улучшение, существенное обогащение, кардинальное преобразование существующей образовательной ситуации;
- транслируемость проектной идеи: экстраординарность условий реализации идеи или возможность ее тиражирования.

Основой общей критериальной оценкой является соответствие предполагаемых действий концептуальным целям и программным установкам проекта.

2. Специальные критерии – позволяют оценить компетентность автора проектной идеи и содержательность проекта с точки зрения его полноты, соответствия нормативным и понятийным требованиям.

Состав критериев:

- полнота структуры проекта: анализ образовательной ситуации, развернутая концепция проекта (проектная идея, описание проблем, постановка целей, формирование задач), содержательная и организационная модель образовательной системы или ее фрагмента, план реализации проекта с ресурсным обеспечением, смета реализации;
- степень проработанности структурных элементов проекта: полнота, углубленность, конкретность и т.д.;
- согласованность структурных частей проекта: соответствие анализа ситуации – описанию проблем, концепции – основным направлениям деятельности, целей и задач проекта – существующим и необходимым ресурсам (технологическим, организационным, профессиональным, финансовым и т.д.).

Основой специальной критериальной оценки является соответствие целей, задач программы и плана действий той предметной области образования, относительно которой предполагается инновационные

преобразования.

3. Конкретные практические критерии – позволяют оценивать степень обоснованности проекта с точки зрения возможностей его воплощения и жизнеспособности.

Состав критериев:

– реалистичность проекта: соответствие идеи, целей и задач проекта реальной образовательной ситуации, уровень обеспеченности проекта разного рода ресурсами, выявленность источников дополнительных ресурсов;

– реализуемость проекта: наличие, вовлеченность и согласованность действий других субъектов образовательной ситуации с действиями автора проекта при его реализации (характер организационно-деятельностного ресурса);

– инструментальность (управляемость) проекта: наличие научно-организационного обеспечения, способов и плана действий по реализации проекта, сформированность образовательных ресурсов.

Основой конкретной критериальной оценки является наличие специальных механизмов формирования разнообразных ресурсов, профессионально-деятельностных коалиций субъектов из разных общественных практик и их соответствия реальной образовательной ситуации, на которую ориентирован данный проект.

Таковы типологические группы критериев оценки инноваций в образовании, которые в реальной экспертизе могут быть конкретизированы относительно предметного содержания проектной работы и технологизированы относительно ее способов.

В заключение – несколько слов о процедурах экспертирования. Они определяются типом объектов экспертизы и общей формой экспертной работы. Индивидуальная экспертиза может проводиться отдельным лицом по четко очерченному предметному содержанию (методика, устав, учебный план и т.п.) в соответствии с либо уже существующими нормативами, либо

по специально разработанным критериям; коллективная экспертиза – группой экспертов по специальной методике, когда отдельные фрагменты проекта получают взвешенную оценку группы профессионалов; комплексная оценка – полипрофессиональная и полипредметная – предполагает разработку специальной технологии по согласованию совокупности групповых и индивидуальных экспертиз относительно сложного, многоаспектного проекта в рамках единого экспертного заключения; здесь наиболее эффективны метод компетентных судей и метод прецедентов, используемых как в режиме нормативно-деятельностной, так и в режиме герменевтической экспертизы, либо – и той и другой.

И, наконец, последняя позиция экспертной работы – экспертное заключение, в котором раскрывается характер объектов экспертирования, критериальная база и техники экспертирования.

2. Ход работы

Задание.

1. Решите концептуальные и технологические проблемы экспертизы.

К концептуальным относятся:

- выбор шкалы измерения (Измерение – это применение набора правил, по которым определенным характеристикам объекта ставятся в соответствие числа или символы. Введение показателей сравнения позволяет установить отношения между объектами, например – лучше-хуже, больше-меньше, т.п.),

- обоснование весов критериев (для оценки весов критериев можно также воспользоваться методом экспертных оценок, но можно применить и метод качественного упорядочивания критериев по важности),

- методы оценки согласованности мнений экспертов и формирование итогового мнения.

К технологическим:

- обоснование числа экспертов в группе (также необходима рабочая группа для организации мероприятий по отбору экспертов, их опросу,

обработке полученной информации),

- обоснование набора критериев (не всегда удается обосновать набор критериев, необходимых и достаточных для принятия решения. При формировании набора критериев можно использовать следующие подходы: попросить каждого эксперта дать свое подмножество критериев, а затем объединить все предлагаемые подмножества в одно множество; если существует ограничение по числу критериев, то нужно упорядочить критерии по частоте упоминания; выбрать пересечение подмножеств критериев, предложенных экспертами),

2. Определите уровень зрелости проекта (таблица 10).

Таблица 10 - Профиль зрелости проекта

№	Критерии	уровни				
		1	2	3	4	5
1	Характеристика инновационной направленности проекта					
2	Научный уровень проекта					
3	Технологический уровень (реализуемость и воспроизводимость)					
4	Эффективная инновационная инфраструктура, интегрированная в экономическое пространство региона					
5	Система управления проектом					

3. Обсудите проект в группе и договоритесь, следует ли использовать его в данном виде или необходима коррекция (доработка, переработка).

4. Внесите необходимые дополнения, доработайте проект.

5. После изучения представленного на экспертизу проекта, а также руководствуясь собственным опытом и знаниями в области экспертируемой тематики, разработайте экспертное заключение. Оно готовится с использованием специальной экспертной анкеты, путем проведения по установленным критериям количественной (бальной) и качественной оценки (выбором одного из предложенных вариантов уровней оценки), с соответствующим обоснованием оценок в письменном виде.

Экспертная оценка формализуется в виде ответов на вопросы экспертной анкеты и предусматривает следующие варианты итогового заключения эксперта:

5 — проект заслуживает безусловной поддержки;

- 4 — проект заслуживает поддержки;
 3 — проект может быть поддержан;
 2 — проект не заслуживает поддержки;
 1 — проект не заслуживает рассмотрения.

В соответствии с данной шкалой вам предлагается экспертный лист по оценке инновационных образовательных проектов.

Таблица 11 - Экспертный лист «Критерии оценки инновационных образовательных проекта»

№	Критерии	Показатели	Балл
1	Характеристика инновационной направленности проекта	Соответствует приоритетам государственной образовательной политики РФ, развивается в логике мировых образовательных процессов	5
		Соответствует приоритетам государственной образовательной политики РФ	4
		Соответствует миссии образовательного учреждения	3
		Проект носит инициативный характер	2
		Проект не содержит инновационного потенциала	1
2	Научный уровень проекта	Высокая научная значимость, принципиальная новизна, мировой уровень ведущихся и планируемых научных исследований	5
		Основные научные результаты получены ранее, но не утратили актуальности. Ведутся прикладные исследования на мировом уровне	4
		Научные результаты имеют российский приоритет, прикладные исследования представляют интерес в России	3
		Научный задел пока актуален для данного проекта	2
		Собственного задела нет	1
3	Технологический уровень (реализуемость и воспроизводимость)	Имеются принципиальная новизна и оригинальность предлагаемых решений, наличие детального плана внедрения проекта, его операциональность, воспроизводимость в массовой практике	5
		Новизна предлагаемых решений носит субъективный характер. Наличие плана внедрения проекта и собственных условий для его реализации	4
		Недостаточная операциональность плана внедрения проекта, необходимость наличия особых условий для его реализации	3
		Проект реализуем в конкретном ОУ	2
		План внедрения проекта отсутствует	1
4	Эффективная инновационная инфраструктура,	Наличие эффективной инновационной инфраструктуры, наличие двух и более компонентов, взаимосвязанных между собой, диверсификация	5

	интегрированная в экономическое пространство региона	источников финансирования проекта, системная интеграция в экономическое пространство региона	
		Наличие инновационной инфраструктуры, диверсификация источников финансирования проекта, отсутствие системной интеграции в экономическое пространство региона	4
		Наличие отдельных элементов инновационной инфраструктуры, использование традиционных источников финансирования, отсутствие механизмов интеграции в экономическое пространство региона	3
		Наличие отдельных элементов инновационной инфраструктуры, функционирующей только за счет внутренних ресурсов	2
		Отсутствие инновационной инфраструктуры	1
5	Система управления проектом	Полнота всех функций управления проектом (наука, бизнес, производство). Наличие инновационной стабильной системы управления проектом, наличие организаций-партнеров, участвующих в управлении проектом.	5
		Наличие инновационной развивающейся системы управления проектом, наличие организаций-партнеров, участвующих в управлении проектом	4
		Наличие инновационной функционирующей системы управления проектом, ориентация на развитие проекта, наличие организаций-партнеров, не участвующих в управлении проектом	3
		Наличие традиционной функционирующей системы управления проектом, нет ориентации на развитие проекта	2
		Традиционная схема управления проектом, снижающая его инновационный потенциал	1

6. Подготовьте обобщенное заключение. После завершения оценки проекта формируется обобщенное заключение, содержащее таблицу с ранжированными, по суммарному количеству выставленных баллов. В заключении экспертом дается краткий анализ рассмотренного проекта. Заключение направляется куратору экспертизы (в рабочую группу). На основании обобщенных заключений куратор экспертизы (рабочая группа) готовит общее заключение.

В экспертном заключении (итоговой оценке) необходимо обобщить результаты анализа проекта:

- особенности проекта (НИР, программа развития, программа эксперимента, учебная программа, методическая разработка и т.д.);

- потенциал проекта;
- профиль зрелости проекта с комментариями;
- обобщенная оценка;
- преимущества, слабые стороны и риски проекта.

7. Представьте экспертное заключение в письменном виде.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Какова специфика экспертизы в образовании?
2. В чем заключаются основные трудности таких процедур при экспертизе инновационных проектов в образовании?
3. Что представляет собой критериальная база экспертирования инновационных проектов в образовании?
4. Что позволяет оценить каждый тип критериев экспертизы?
5. Какие результаты можно получить в процессе экспертизы по выделенным критериям? <http://www.niro.nnov.ru/?id=353>
6. В чем сущность метода экспертных оценок?
7. Каков основной алгоритм процедуры экспертизы?

Коллективное экспертное заключение на методику измерения удовлетворенности (лояльности) персонала

Для подготовки экспертного заключения группой экспертов выбраны три критерия для оценки представленной методики с учетом особенностей проведения измерения удовлетворенности (лояльности) персонала:

- характеристика инновационной направленности проекта;
- научный уровень проекта;
- технологический уровень (реализуемость и воспроизводимость).

Для оценки по данным критериям выбрана 5-уровневая шкала.

Количество экспертов определялось на занятии путем разделения учащихся на группы, коллективно было принято решение о выделении 5 групп и в каждой группе выбирался один эксперт.

Таким образом, общим мнением было принято решение об участии в экспертизе 5 экспертов.

В ходе обсуждения было высказано и поддержано мнение о том, что зрелость проекта находится на начальном уровне, поскольку имеются только промежуточные результаты исследования.

Группой экспертов принято решение о проведении экспертизы проекта в представленной виде без доработок.

По результатам проведения экспертизы экспертами поставлены следующие баллы по выделенным критериям:

№	Критерии	Баллы экспертов				
		1	2	3	4	5
1	Характеристика инновационной направленности проекта	4	5	5	4	5
2	Научный уровень проекта	5	4	3	3	4
3	Технологический уровень (реализуемость и воспроизводимость)	3	3	3	2	3

Представленный на экспертизу проект является актуальным, универсальным с точки зрения возможности применения методики не только в учебных заведениях высшего образования, но и в любых организациях, учреждениях, предприятиях. Об этом свидетельствуют промежуточные результаты апробирования методики на примере ООО «УК «Оптима» г. Горнозаводск.

Вопросы для анкет детально проработаны и отобраны с учетом мнения респондентов, а также учтен такой немаловажный фактор, как рынок труда.

Единогласно экспертами сделан вывод о том, что представленная методика заслуживает безусловной поддержки.

Эксперты высказали мнение о том, что методика соответствует приоритетам государственной образовательной политики РФ – 3 человека,

соответствует миссии образовательного учреждения – 2 человека.

Относительно научного уровня проекта высокая научная значимость признана одним экспертом; 2 эксперта считают, что основные научные результаты получены ранее, но не утратили актуальности, ведутся прикладные исследования на мировом уровне; два эксперта признали российский приоритет научных результатов.

4 эксперта из 5 считают недостаточным операциональность плана внедрения проекта, отмечают необходимость наличия особых условий для его реализации, один эксперт отметил реализуемость проекта в конкретном образовательном учреждении.

Особенностями методики является выявление детерминант, влияющих на вовлеченность персонала: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей организации; управление информацией в организации; политика и процедуры организации; система мотивации; должностные обязанности; условия труда; интересные, разнообразные задачи; необходимость, использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; баланс работы и жизни; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; карьерный рост; поощрение и признание; возможности обучения и развития.

Также необходимо отметить систематизацию факторов по четырем аспектам: политика организации, организация труда, организационный климат, самореализация. Уникальностью методики является разработанная Интегральная карта факторов-детерминант удовлетворенности.

Автором методики проведена успешная адаптация анкеты Gallup для университетского сообщества, а затем универсализирована для любой организации, о чем свидетельствуют промежуточные результаты исследования.

Актуальность и уникальность проекта свидетельствуют о его большом потенциале.

В настоящее время слабые стороны проекта не выявлены, имеется лишь положительный опыт, несмотря на то, что он является промежуточным, неосновным, применения методики, позволяющий проводить объективную оценку удовлетворенности персонала. Одной из угроз получения необъективных результатов применения методики являются неправдивые ответы респондентов. Однако респонденты предупреждаются о важности дачи объективных ответов и зависимости результатов исследования.

Риски негативного результата от применения методики минимальны, поскольку направлены на выявление лояльности персонала. Объективность ответов респондентов способствует улучшению климата в коллективе.

Литература:

1. Дроботенко Ю.Б., Дука Н.А., Дука Т.О., Чекалева Н.В. Инновационные процессы в образовании: практикум для студентов магистратуры: учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Н.В. Чекалевой. – Изд-во ОмГПУ, 2012. С. 98-113. (- 125 с.).

2. Игнатъева Г.А., Слободчикова В.И. «Методология экспертизы инновационных образовательных проектов» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.niro.nnov.ru/?id=353> (дата обращения 10.12.2016).

3. Подуфалов Н. Д., Ханнанов Н. К. Разработка подходов к анализу эффективности научных исследований в РАО (на примере мониторинга результатов исследований 2007–2008 гг.) // Проблемы современного образования. – 2011. – №2. – С. 78–98.

4. Старикова, Л. Д. Методика профессионального обучения: практикум / Л. Д. Старикова, Ю. С. Касьянова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.- пед. ун-та, 2013. С. 39-44 (- 131 с.).

Заключение

Знакомство с трудовыми функциями, трудовыми действиями, необходимыми умениями и знаниями подтверждает соответствие профессионального стандарта требованиям ФГОС ВО по реализации образовательных программ в вузах, а также требованиям, установленным к организации учебного процесса в других нормативных актах. Следует признать, что многим вузам придется вносить изменения в должностные инструкции преподавательского состава, заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам. Профессиональный стандарт расширяет требования к деятельности преподавателя, доцента, профессора.

Такие обобщенные трудовые функции, как «Организационно-педагогическое сопровождение группы (курса) обучающихся по программам ВО» и «Проведение профориентационных мероприятий со школьниками и их родителями (законными представителями)», до сих пор не являлись обязанностью преподавателей, старших преподавателей и доцентов, как правило, эту работу осуществляли кураторы и заместители декана по воспитательной работе.

Поэтапное внедрение профессиональных стандартов позволило бы обосновывать необходимость выделения дополнительных средств на повышение квалификации работников образования для приведения квалификации педагогических работников в соответствие с требованиями стандартов. По-видимому, основной причиной переноса сроков внедрения этих стандартов является именно недостаток средств, выделяемых учредителями образовательных организаций на эти цели.

В исследовании рассмотрены вопросы, касающиеся актуальности применения профессиональных стандартов при подготовке бакалавров и магистров.

Показано, что современная ситуация обусловлена рядом причин, связанных в том числе с проблемами в образовании специалистов различных отраслей. Выявлен недостаток методических пособий и рекомендаций по

применению требований профессионального стандарта в рабочих учебных программах при обучении студентов.

Наблюдается неготовность представителей отраслей работать совместно с вузами по созданию профильных рабочих учебных планов вследствие слабого понимания необходимости повышения квалификации персонала в целях приведения в соответствие с требованиями профессиональных стандартов.

Необходимо сближение позиций научно-образовательного и профессионального сообщества в плане подготовки высококвалифицированных кадров в любой сфере.

В ходе исследования поставленная цель выпускной квалификационной работы достигнута, исследовано право на педагогическую деятельность и требований к применению профессиональных стандартов, квалификационных справочников в организациях высшего образования, задачи решены.

В рамках проведенного исследования разработаны концептуальные положения системы регулирования трудовых отношений в ЛФ при применении профессиональных стандартов, мероприятия, в рамках которых предложено проводить поэтапно. Также приведены плановые результаты реализации мероприятий.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 24.03.2021) "Об образовании в Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ, 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7598.
2. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации" // Собрание законодательства РФ, 04.07.2016, N 27 (Часть I), ст. 4171.
3. Федеральный закон от 03.12.2012 N 236-ФЗ (ред. от 02.05.2015) "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона "О техническом регулировании" // Собрание законодательства РФ, 10.12.2012, N 50 (ч. 5), ст. 6959.
4. Федеральные государственные образовательные стандарты [Электронный ресурс]. URL: <http://fgosvo.ru/> (дата обращения: 02.04.2021).
5. Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов" // Собрание законодательства РФ, 28.01.2013, N 4, ст. 293.
6. Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584 "Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности" // Собрание законодательства РФ, 04.07.2016, N 27 (часть III), ст. 4484.
7. Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // Собрание законодательства РФ, 07.05.2012, N 19, ст. 2334.

8. Приказ Минобрнауки России от 05.04.2017 N 301 (ред. от 17.08.2020) "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры" // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 17.07.2017.

9. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 147н (ред. от 29.09.2014) "Об утверждении Макета профессионального стандарта" // "Российская газета", N 119, 05.06.2013.

10. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н "Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов" // "Российская газета", N 125, 13.06.2013.

11. Информация Минтруда России от 21.04.2017 "Ответы на часто задаваемые вопросы по реализации Федерального закона от 3 июля 2016 г. N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации" // "Социальный мир", N 18, 08 - 14.05.2017.

12. Перечень поручений Президента РФ по итогам совещания по вопросам разработки профессиональных стандартов 9.12.2013 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/assignments/19935> (дата обращения: 15.01.2021)

13. Алешковский И.А., Гаспаришвили А.Т., Крухмалева О.В., Нарбут Н.П., Савина Н.Е. Студенты вузов России о дистанционном обучении: оценка и возможности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. №10. С. 86–100. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-86-100>

14. Батрова О.Ф. Проблемы и перспективы разработки и внедрения профессиональных стандартов в сфере образования / Центр профессионального образования ФГАУ «ФИРО». 2018.

15. Верещагина А. В., Мартыненко О. О. Прикладной бакалавриат в юриспруденции: некоторые вопросы // Высш. образование в России. 2014. № 2. С. 96–100.

16. Гафуров И.Р., Ибрагимов Г.И., Калимуллин А.М., Алишев Т.Б. Трансформация обучения в высшей школе во время пандемии: более вые точки // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 10. С. 101–112. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-101-112>

17. Горшкова О. В., Фалько Л. Ю. Новые компетенции в триаде «преподаватель-студент-работодатель» как обеспечение конкурентоспособности университета // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2013. № 3 (21). С. 165–171.

18. Горшкова О. В., Черная И. П. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции ППС // Университет. управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 57–63.

19. Дикусарова М. Ю. Вторичная занятость студентов как способ адаптации на рынке труда // Территория новых возможностей. Вестн. Владивосток. гос. ун-та экономики и сервиса. 2013. № 3 (21). С. 177–182.

20. Лазарев Г. И. Мартыненко О. О. О Стратегическое партнерство университета: опыт ВГУЭС // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 3. С. 62–69.

21. Межведомственный регламент взаимодействия участников процесса актуализации ФГОС профессионального образования с учетом принимаемых ПС (утв. 24.02.2016 г. Министром образования и науки Д. В. Ливановым и Председателем НСПК А. Н. Шохиным) [Электронный ресурс]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/presentations/20.09.2016/Zhidkov.pdf> (дата обращения: 02.04.2021).

22. Методические аспекты признания квалификации «Международный преподаватель инженерного вуза» / В.М. Приходько. И.В. Федоров, А.Н. Соловьев, Г.И. Ипполитова. М.: МАДИ, 2020. 89 с.

23. Методические рекомендации по актуализации действующих федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования с учетом принимаемых профессиональных стандартов (утв.

Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ2/05вн) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175196// (дата обращения: 02.04.2021).

24. Новгородов А. С., Могилевкин Е. А. Практикоориентированный подход к формированию профессиональных и карьерных компетенций студентов начальных курсов обучения (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университет. управление: практика и анализ. 2012. № 2. С. 48–55.

25. Новиков П.Н., Селиверстова О.Ф., Новикова Т.Р. Профессиональные стандарты: проблемы и перспективы развития // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. 2019. № 1. С. 7–11.

26. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты как основа формирования рамки квалификаций. М.: АНО Центр ИРПО, 2016.

27. Олейникова О.Н., Муравьева А.А., Коулз М. Национальная система квалификаций. Обеспечение спроса и предложения квалификаций на рынке труда. М.: РИО ТК им. А.Н. Коняева, 2019.

28. Приходько В., Соловьев А. Подготовка преподавателей технических дисциплин в соответствии с международными требованиями // Высшее образование в России. 2018. №10. С. 43–49.

29. Приходько В.М., Полякова Т.Ю. IGIP. Международное общество по инженерной педагогике. Прошлое, настоящее и будущее. М.: Технополиграфцентр, 2015. 142 с.

30. Приходько В.М., Соловьев А.Н. IGIP и тенденции инженерной педагогики в России и в мире // Высшее образование в России. 2018. №6. С. 26–32.

31. Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования, обучения: препринт. М.: РСПП, 2018.

32. Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / под общ. ред. В.В. Федотовой. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2018.

33. Профессиональные стандарты как основа подготовки конкурентоспособных работников / М.В. Привезенцев, О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева и др. М.: Альфа-М, 2017.

34. Сердитова Н.Е., Белоцерковский А.В. Образование, качество и цифровая трансформация // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 4. С. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-4-9-15>

35. Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3(65). С. 14–25.

36. Современное образование: проблемы взаимосвязи образовательных и профессиональных стандартов: материалы Междунар. науч.-метод. конф. (Томск, 28–29 января 2016 г.). Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2016

37. Терентьева Т. В., Шавлюгин А. И. Развитие научных исследований в региональном вузе: результаты и перспективы (на примере ВГУЭС) // Университет. управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 86–92.

38. Фалько Л. Ю., Коновалова Н. А. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения // Университет. управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 73–79.

39. Царева Н. А. Особенности социальной стратификации населения в Приморском крае // Фундаментальные исследования. 2014. № 12–10. С. 2261–2264.

40. Шагеева Ф.Т., Мищенко Е.С., Чернышов Н.Г., Нургалиева К.Е., Туреханова К.М., Омиржанов Е.Т. Новый подход к педагогической подготовке преподавателей инженерных дисциплин: международный проект ENTER // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 6. С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-6-65-74>

41. Шестак О. И. Структура потребности в специалистах и кадровые проблемы российской экономики (на примере анализа рынка труда в

Приморском крае) // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2012. № 4 (23). С. 24–36.

42. Якимова З. В. Рейтинговая система оценки успеваемости студентов вузов: итоги эксперимента Минобразования РФ 10 лет спустя (на примере ВГУЭС) // Социосфера. 2013. № 9. С. 261–262.

43. Gormaz-Lobos D., Galarce-Miranda C, Hortsch H., Kersten S. The Needs-Oriented Approach of the Dresden School of Engineering Pedagogy and Education // ICL 2019 AISC 1134. Springer Verlag, 2020. P. 589–600. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-40274-7_56

44. Prihodko V.M., Solovyev A.N. Technical Teacher Training and Certification According to the IGIP System // International Forum. ASEE 2015 Pre-conference 14 June 2015. Seattle, USA. DOI: 10.18260/1-2—17158

45. Solovyev A.N., Prihodko V.M., Polyakova T.Yu., Sazonova, Z.S. Russian Engineering Teachers as an Important Part of IGIP // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 1 (219). С. 38–45.

46. Tsiatsos T. Virtual University and Gamification to Support Engineering Education // International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP). 2020. Vol. 10. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijep.v10i2.13771>

**Часто задаваемые вопросы в области применения
профессиональных стандартов**

Как часто профессиональные стандарты будут обновляться/добавляться?

Изменения в профессиональные стандарты вносятся, как и в другие нормативные акты, при наличии обоснованных предложений либо соответствующих изменений в законодательстве Российской Федерации. Внесение изменений осуществляется в том же порядке, как разработка и утверждение в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23

Будут ли отменены ЕТКС и ЕКС?

В перспективе планируется замена ЕТКС и ЕКС профессиональными стандартами, а также отдельными отраслевыми требованиями к квалификации работников, утверждаемыми законодательными и иными нормативными правовыми актами, которые имеются уже и в настоящее время (например, в сфере транспорта и др.). Но такая замена, по мнению Минтруда России, будет происходить в течение достаточно длительного периода.

Если квалификационный справочник и профессиональный стандарт по аналогичным профессиям (должностям) содержат различные требования к квалификации, то какими документами должен пользоваться работодатель?

Работодатель самостоятельно определяет, какой нормативный правовой акт он использует, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Требования профессионального стандарта должны быть прописаны в трудовом договоре/должностной инструкции работника в полном объеме или могут быть какие-либо допущения?

Работодатель определяет содержание трудового договора с учетом статьи 57 ТК РФ и должностные обязанности работников. При этом профессиональный стандарт может быть применен как рекомендательный методический документ, кроме содержащихся в нем требований, предусмотренных ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Могут ли обязанности работников, требования к образованию и стажу, измениться автоматически в связи с принятием профессионального стандарта? Может ли быть расторгнут трудовой договор с работником, если его уровень образования или стаж работы не соответствует указанным в профессиональном стандарте? Уволить его (если он отказывается проходить обучение)?

Обязанности работников изменяться автоматически в связи с принятием профессионального стандарта не могут.

Объективной основой изменения обязанностей, связанных с выполнением какой-либо работы (услуги), является изменение организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), и даже в этих случаях согласно статье 74 ТК РФ изменение трудовой функции работника по инициативе работодателя не допускается. Оно может осуществляться в соответствии со статьями 72, 72.1 ТК РФ на основе соглашения между работником и работодателем об изменении определенных сторонами условий трудового договора.

По вопросам соответствия работников требованиям к образованию и стажу, содержащимся в профессиональных стандартах, обращаем внимание, что данные требования являются обязательными в случаях, когда с выполнением соответствующей работы связано наличие льгот, гарантий и

ограничений, либо если соответствующие требования уже установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Вступление в силу профессиональных стандартов не является основанием для увольнения работников. Допуск работника к выполнению трудовой функции является полномочием работодателя.

Работодатель также вправе проводить аттестацию работников. Так, при применении квалификационных справочников и профессиональных стандартов лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе "Требования к квалификации", но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии назначаются на соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Должны ли работники привести свою квалификацию с требованиями профессиональных стандартов? Обязанность по направлению на обучение и расходы несет работодатель?

Согласно статье 196 ТК РФ необходимость подготовки (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования работников для собственных нужд определяет работодатель.

Подготовка работников и их дополнительное профессиональное образование осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

По всем респондентам факультета в целом были выделены как мотивирующие, так и демотивирующие факторы, определяющие удовлетворенность сотрудников (см. рис. 4).

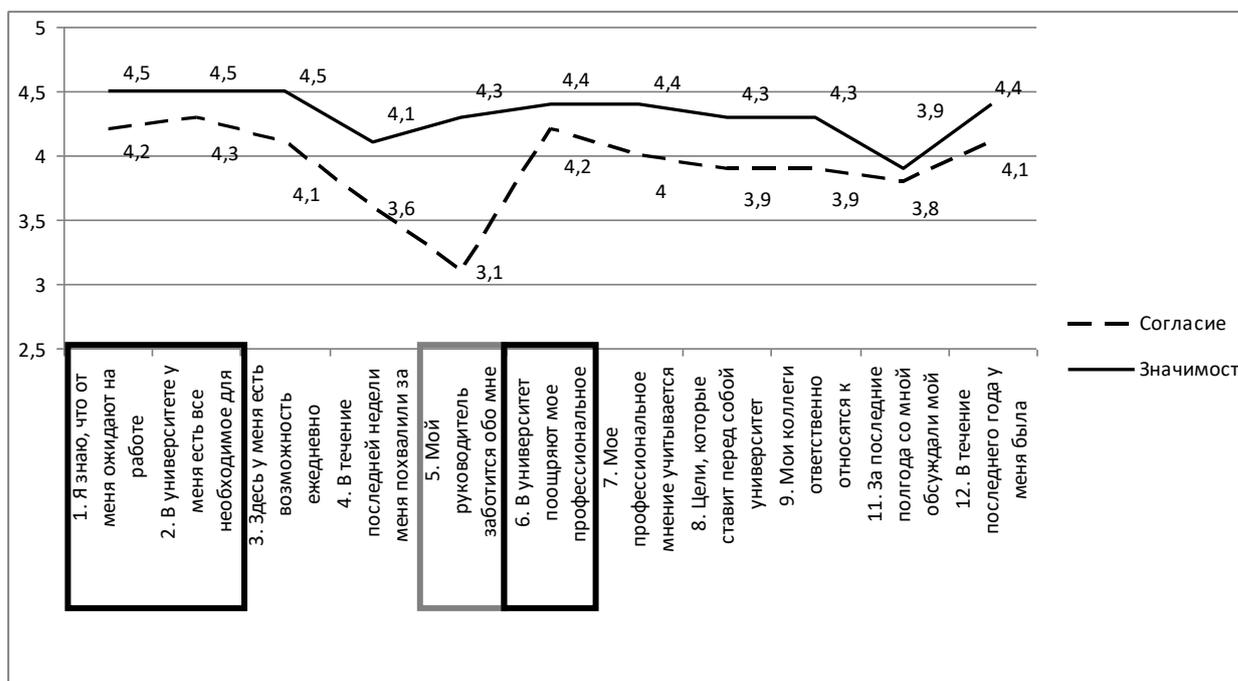


Рисунок 4 - Оценки респондентов в целом по факультету по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

К мотивирующим факторам на факультете были отнесены: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей организации; управление информацией в организации; политика и процедуры организации; должностные обязанности; условия труда; система мотивации; организационная поддержка; поощрение и признание.

Демотивирующим фактором, проявленным в целом по факультету, стали отношения с руководителем.

Среди специалистов Front и Back Office на факультете не было проявлено значимых расхождений между параметрами согласия и

значимости. Утверждение, получившее самую низкую оценку от обеих категорий персонала: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу», не указывает на демотивирующие факторы, так как значимость этого утверждения для респондентов невысокая. К мотивирующим факторам для этих категорий персонала были отнесены (см. рис. 5, б): декларация стратегии, миссии, видения, ценностей организации; управление информацией в организации; политика и процедуры организации; должностные обязанности; условия труда; возможности обучения и развития; отношения с руководителем.

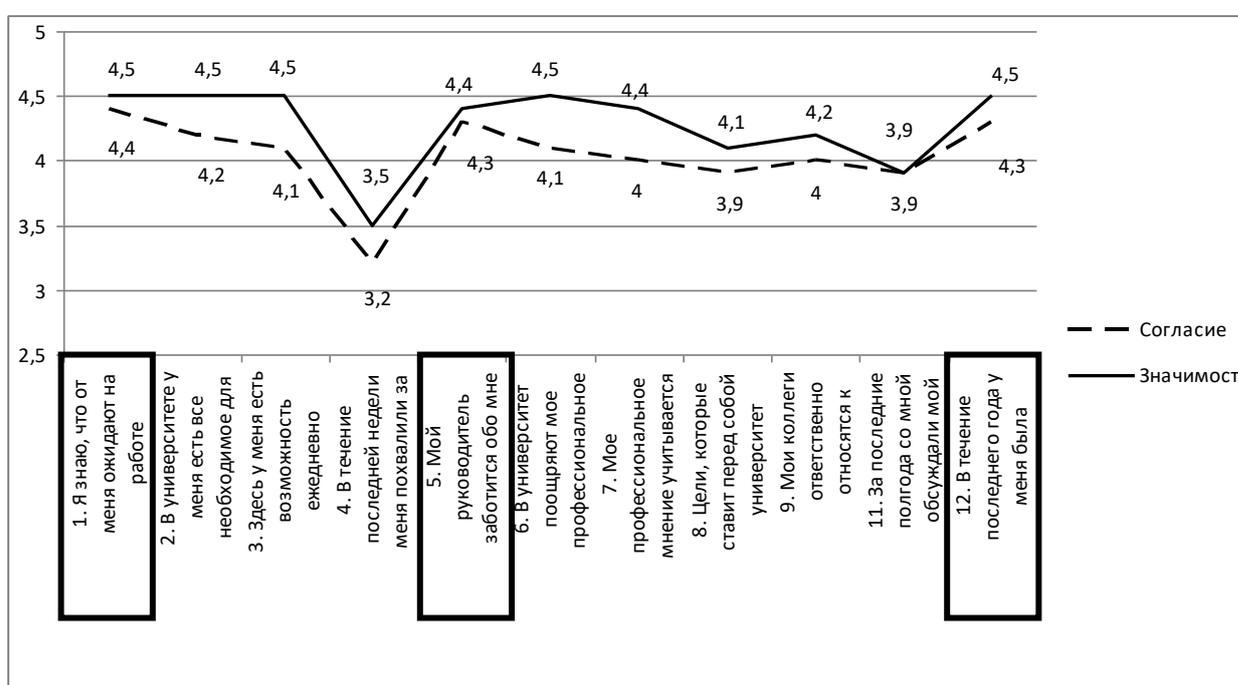


Рисунок 5 - Оценки респондентов категории «Специалисты Front Office» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

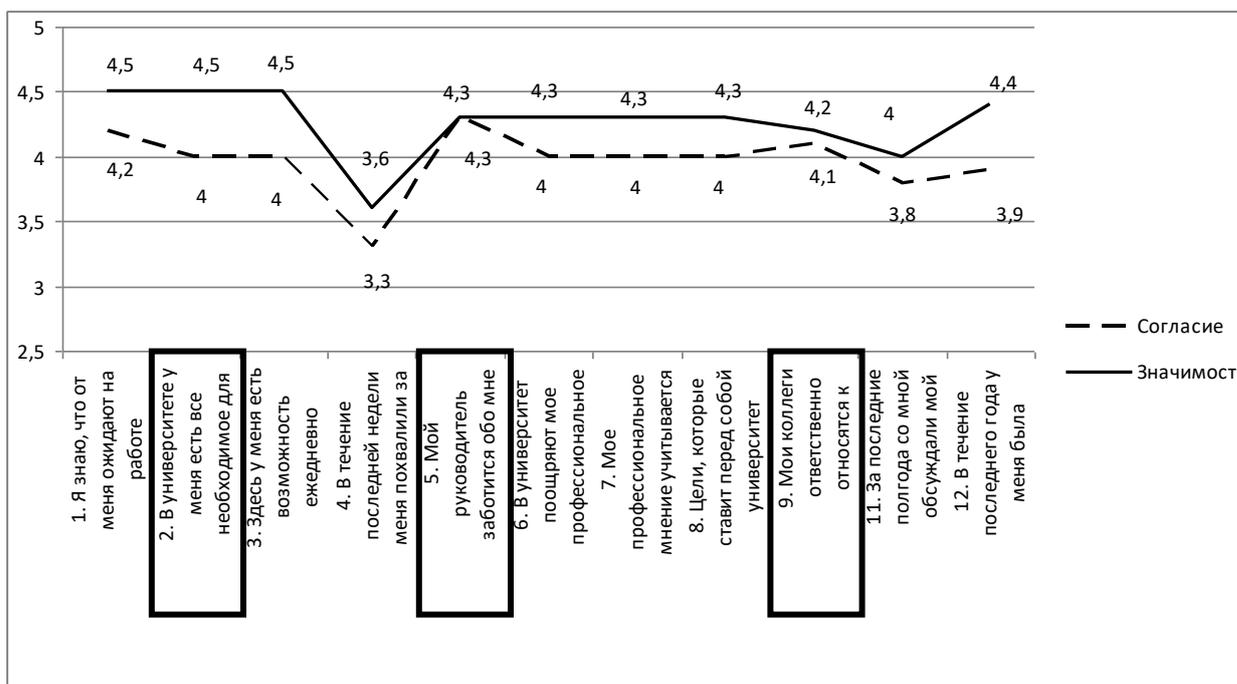


Рисунок 6 - Оценки респондентов категории «Специалисты Back Office» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

По категории персонала «руководители» были проявлены как мотивирующие, так и демотивирующие факторы. Значительные расхождения между параметрами согласия и значимости определились по утверждениям: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу»; «Мое профессиональное мнение учитывается при принятии решений»; «Цели, которые ставит перед собой университет позволяют мне чувствовать мою работу важной». Согласно интегральной карте, эти утверждения указывают на демотивирующие факторы для руководителей: система мотивации; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; необходимость, использовать разные навыки; автономия.

Мотивирующими факторами для руководителей стали: должностные обязанности; возможности обучения и развития.

График оценок респондентов категории «Руководители» по двум

параметрам представлен на Рисунке 7.

Кроме анализа данных по категориям персонала были проанализированы другие группы респондентов: по возрасту, по стажу работы, по совместительству.

Динамика значимых расхождений по параметрам, заложенным в анкету, наблюдалась у респондентов разных возрастных групп от молодых к более старшим (см. рис. 8–12). Данные проявили разные мотивирующие и демотивирующие факторы значимые для удовлетворенности в разные возрастные периоды.

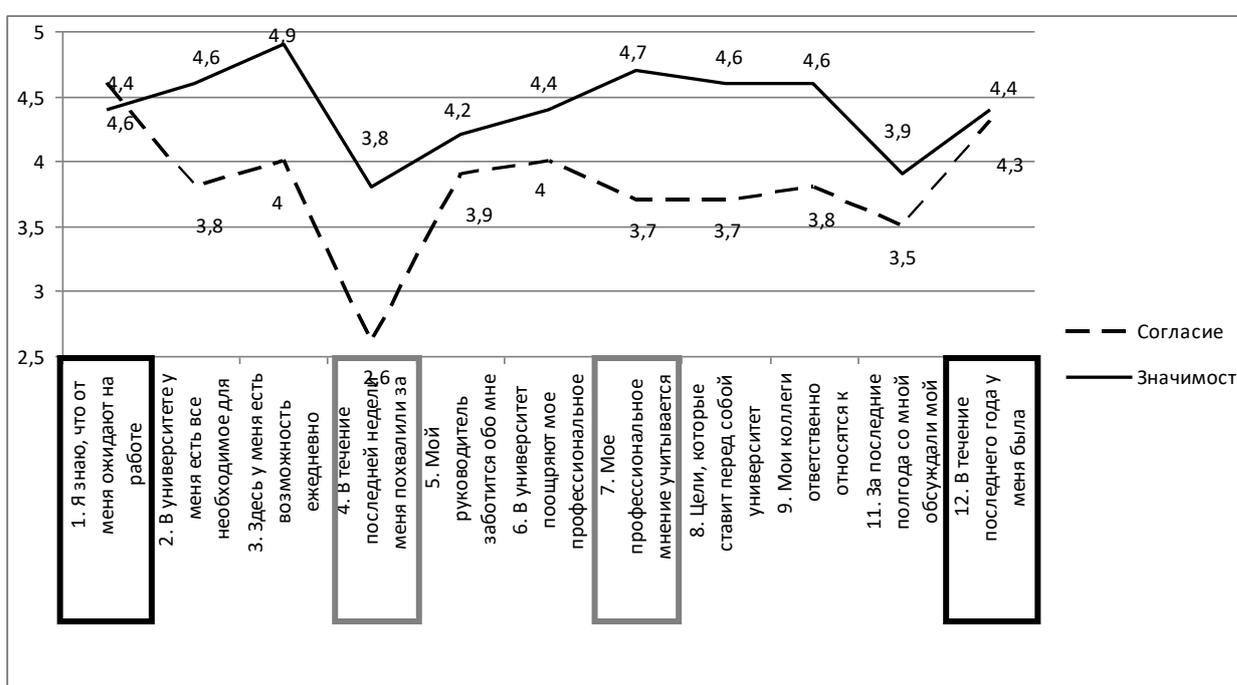


Рисунок 7 - Оценки респондентов категории «Руководители» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка—утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка— утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

У сотрудников, возраст которых не превышал 25 лет, наблюдался высокий уровень удовлетворенности, определяющийся мотивирующими факторами: интересные разнообразные задачи; необходимость использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад. Демотивирующие факторы для этой возрастной категории проявлены не были.

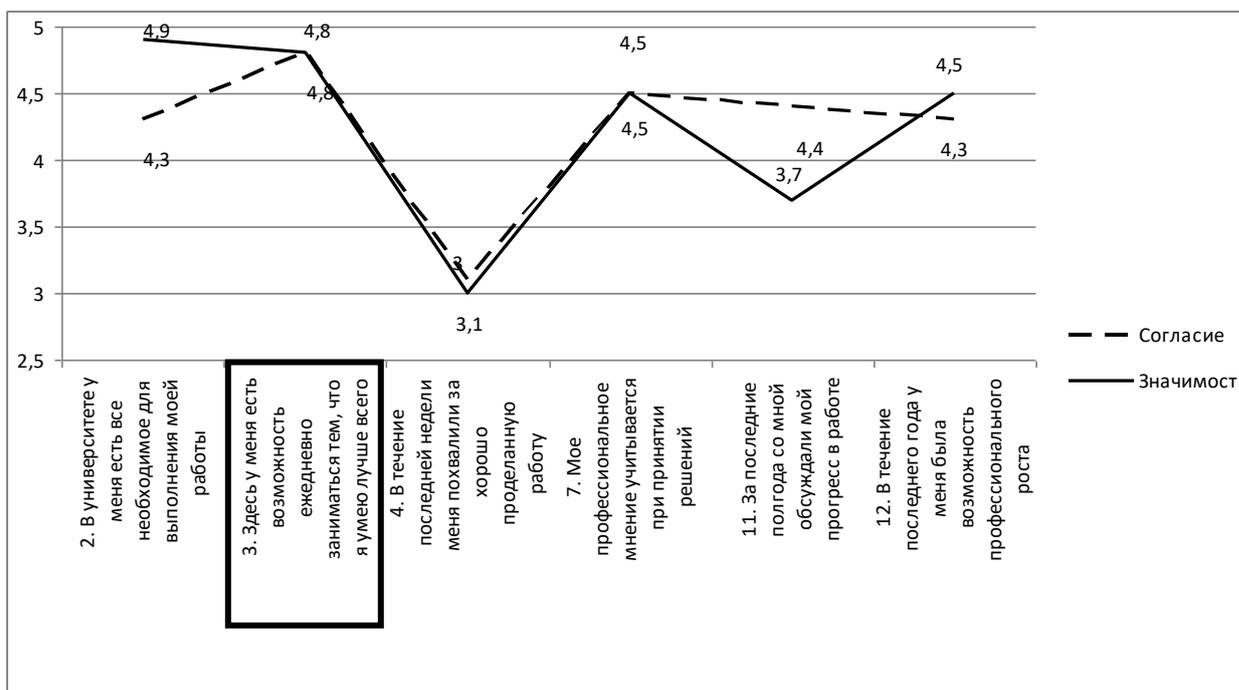


Рисунок 8 - Оценки респондентов возрастной группы младше 25 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

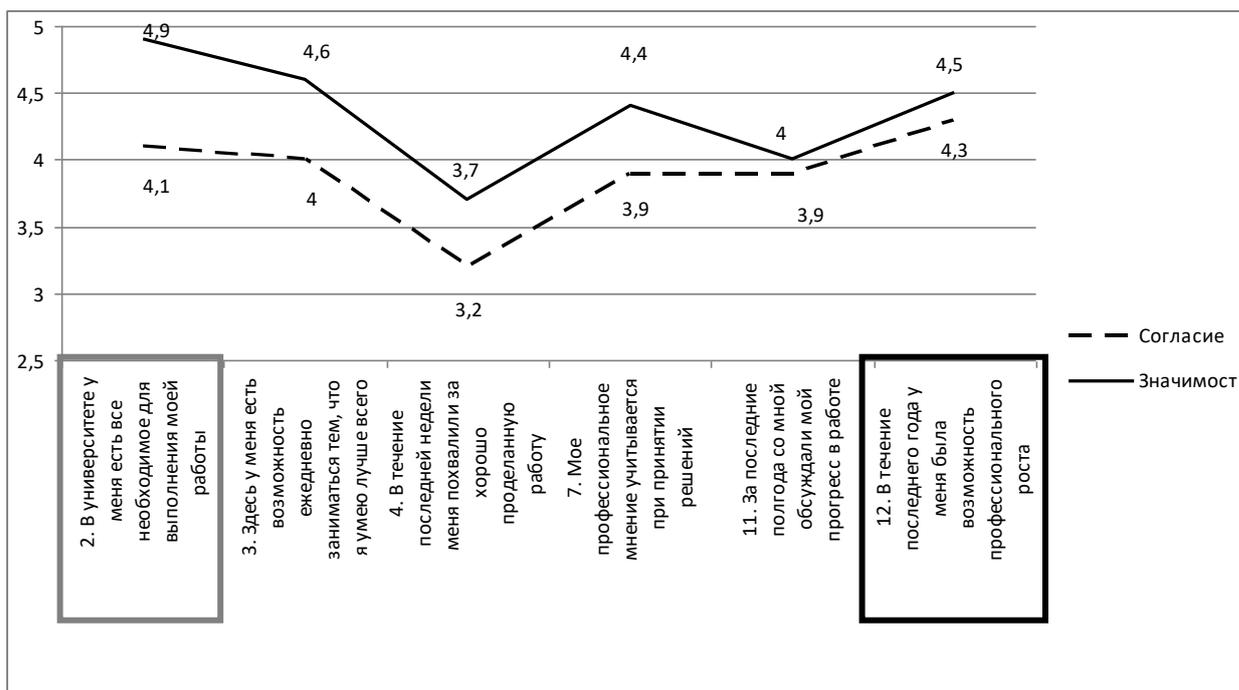


Рисунок 9 - Оценки респондентов возрастной группы 25–40 лет по двум параметрам: согласие и значимость (зеленая рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; красная рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

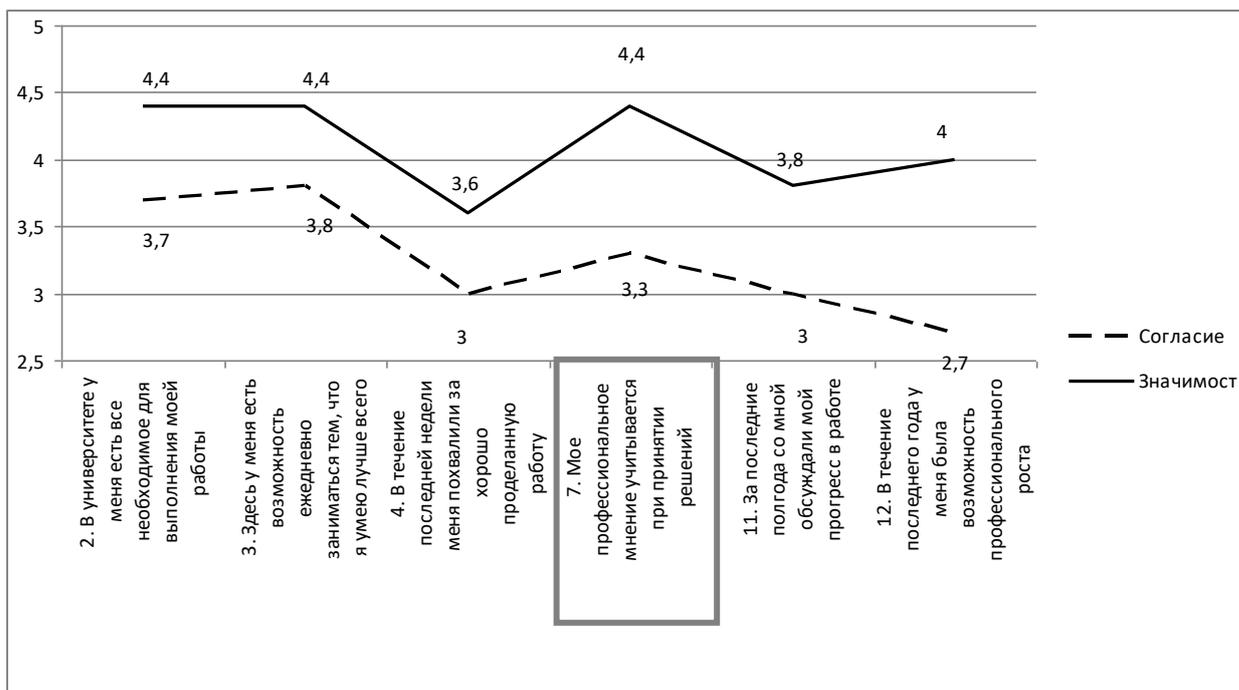


Рисунок 10 - Оценки респондентов возрастной группы 41–55 лет по двум параметрам: согласие и значимость (серая рамка–утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

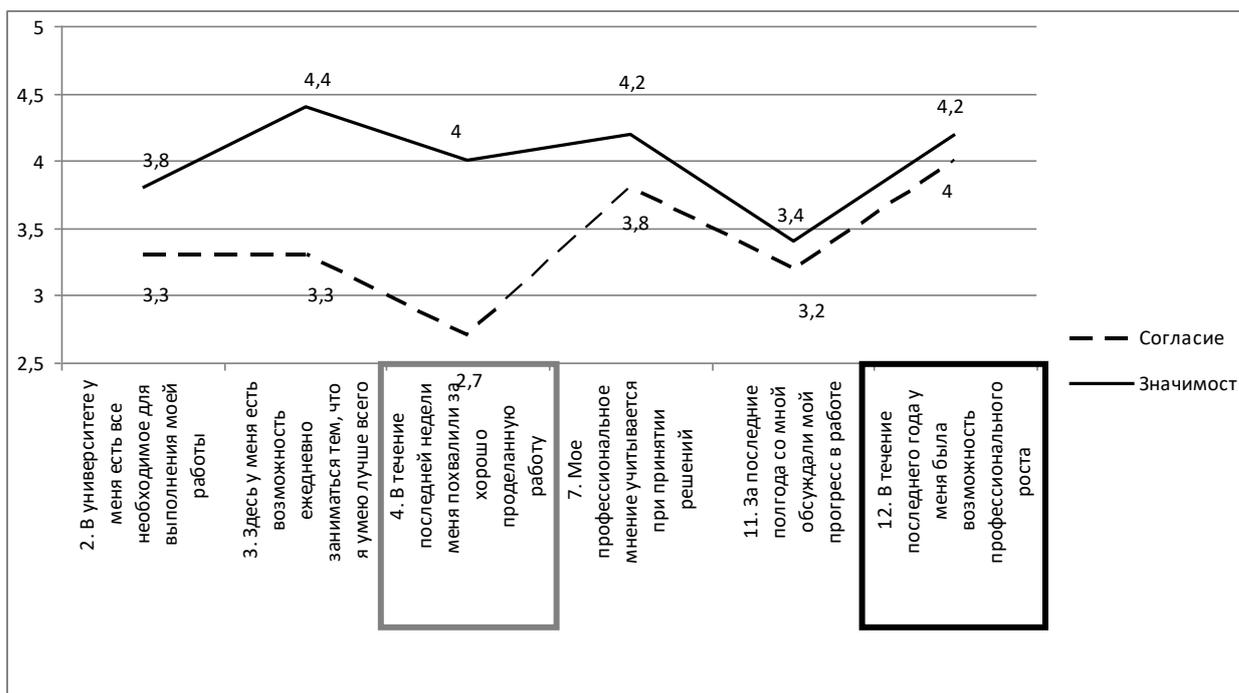


Рисунок 11 - Оценки респондентов возрастной группы 56–65 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

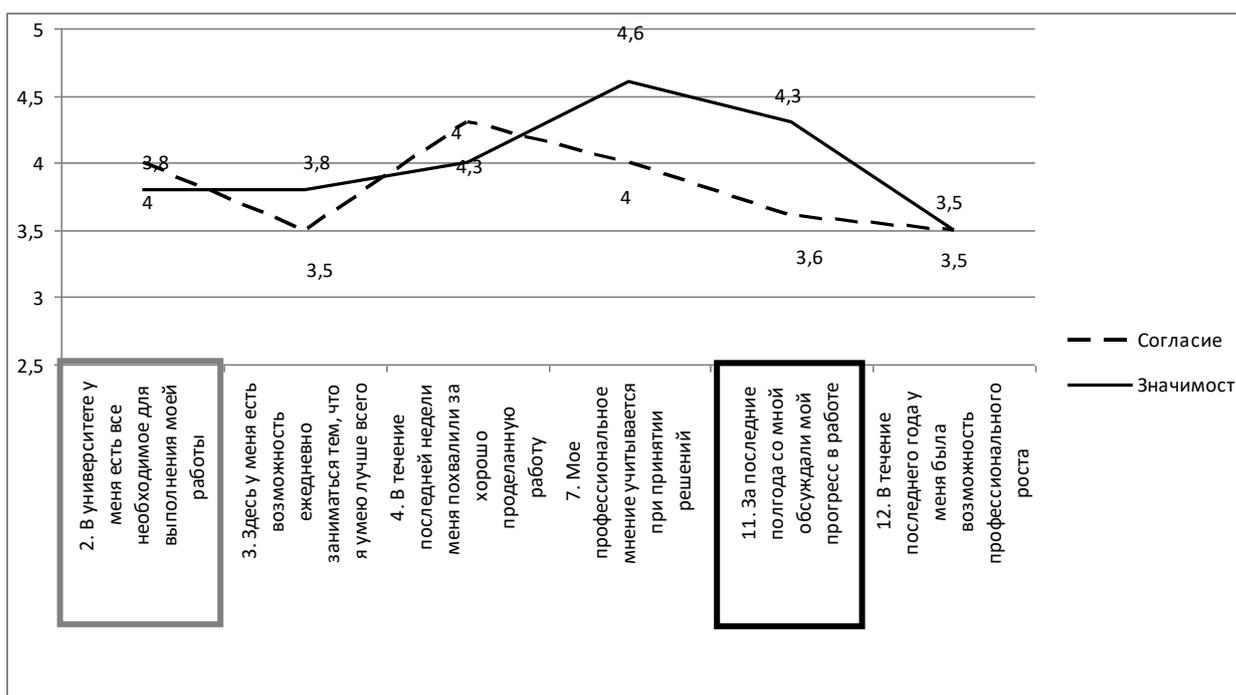


Рисунок 12 - Оценки респондентов возрастной группы старше 65 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Для возрастной группа сотрудников – 25– 40 лет (расхождения по утверждению: «В университете у меня есть все необходимое для выполнения моей работы»), были проявлены демотивирующие факторы (управление информацией в университете; политика и процедуры университета; условия труда) и мотивирующие факторы (возможности обучения и развития).

Возрастная группа 41–55 лет показала самые значимые расхождения по оцениваемым параметрам. Среди демотивирующих факторов проявились: необходимость использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание.

Группа сотрудников возраста 56–65 лет поставила низкие оценки по параметру согласие утверждению: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу», одновременно поставив этому

утверждению высокие оценки по параметру значимость, проявив ряд демотивирующих факторов: система мотивации; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание. Среди мотивирующих факторов сотрудниками 56–65 лет значатся возможности обучения и развития.

Последняя возрастная категория респондентов (старше 65 лет) отметила мотивирующими факторы: управление информацией в университете; политика и процедуры университета; условия труда. А к демотивирующим были отнесены, согласно интегральной карте факторов: система мотивации; организационная поддержка; отношения с руководителем; карьерный рост; поощрение и признание.

Таким образом, можно отметить тенденцию: чем старше сотрудники университета, тем больше у них проявляется демотивирующих факторов, но у сотрудников самой старшей возрастной группы (старше 65 лет) расстояние между кривыми согласия и значимости снова сокращается. Анализ результатов исследования по основанию «стаж работы» проявил возникновение демотивирующих факторов у сотрудников, которые работают дольше, в отличие от сотрудников с меньшим стажем (см. рис. 13–16).

Исходя из данных графиков можно обозначить мотивирующие факторы для сотрудников, чей стаж работы в университете не превышает 5 лет: отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; декларация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление информацией в университете; политика и процедуры университета; система мотивации; должностные обязанности; возможности обучения и развития.

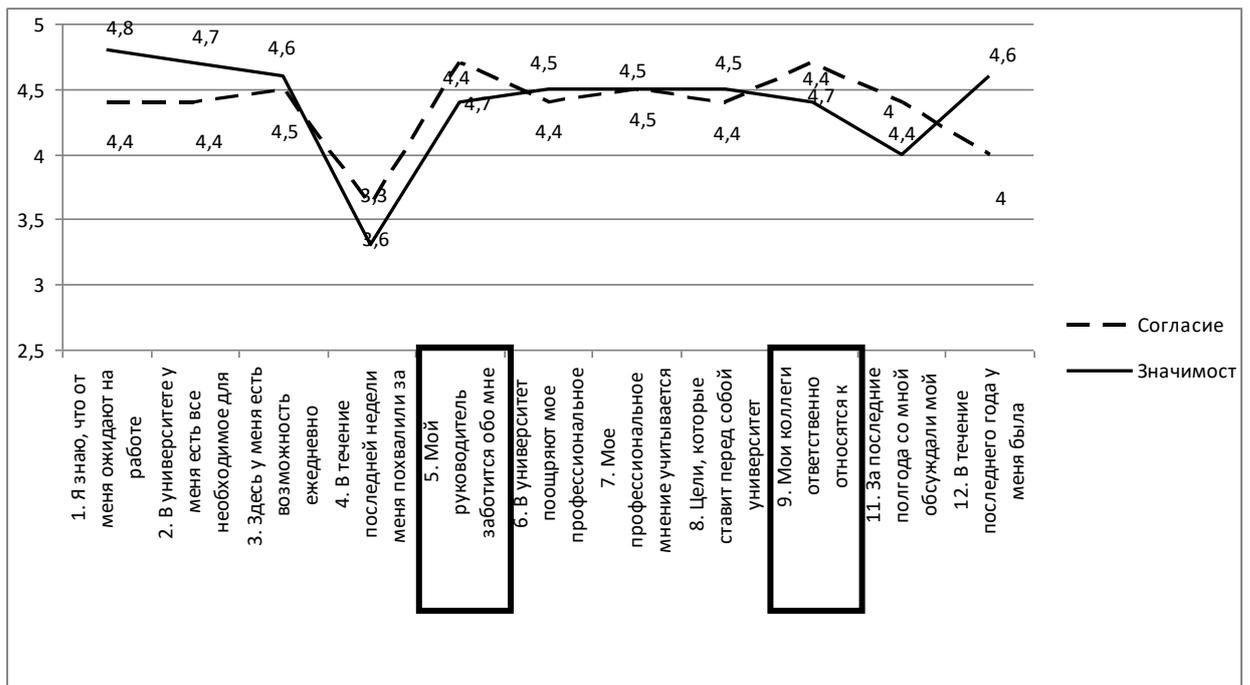


Рисунок 13 - Оценки респондентов со стажем работы меньше 1 года по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка—утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

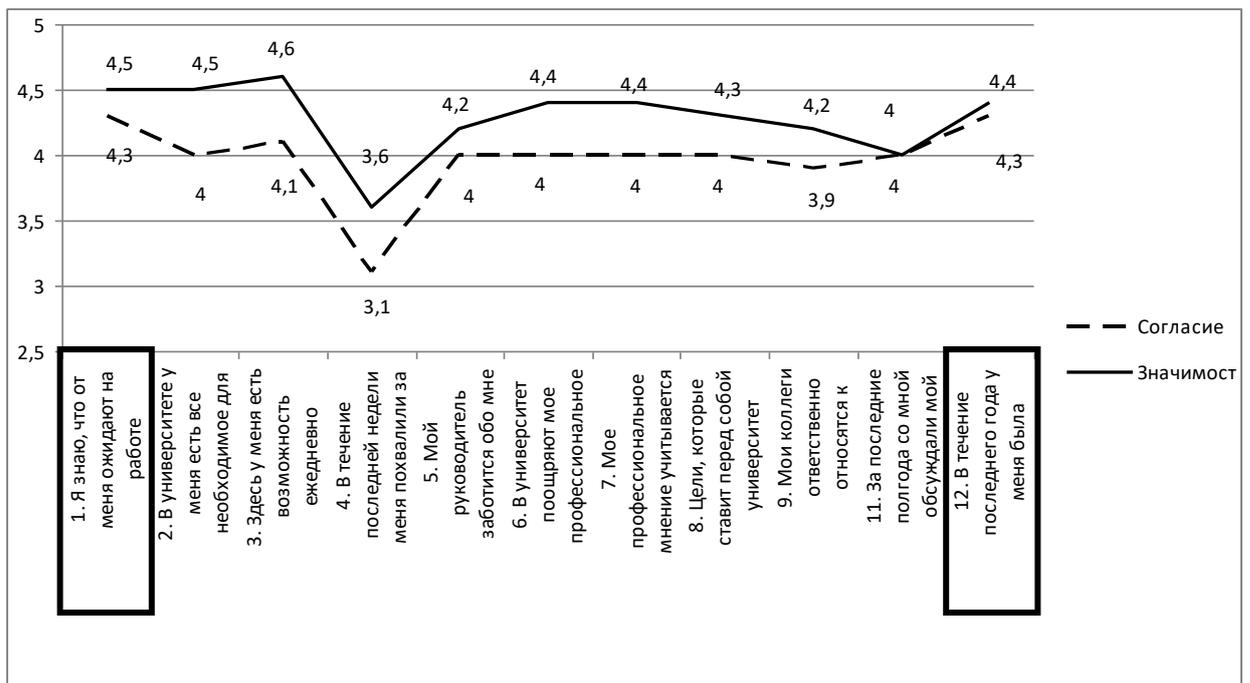


Рисунок 14 - Оценки респондентов со стажем работы 1–4 года по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка—утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

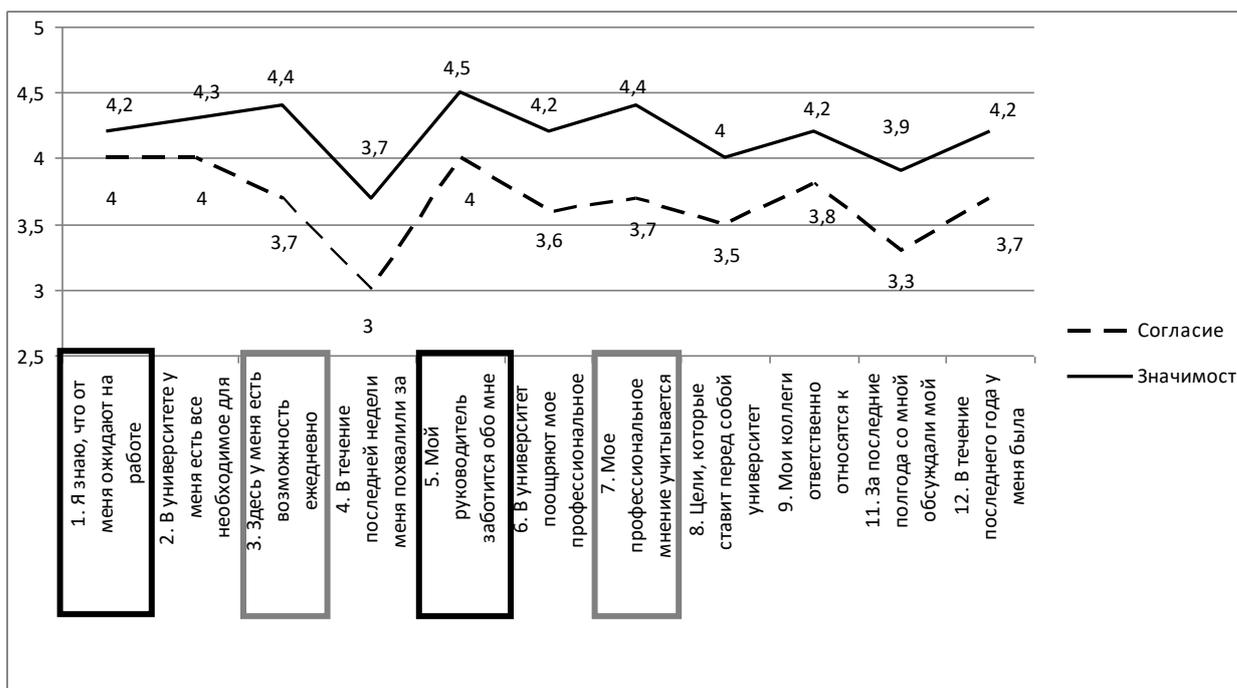


Рисунок 15 - Оценки респондентов со стажем работы 5–10 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

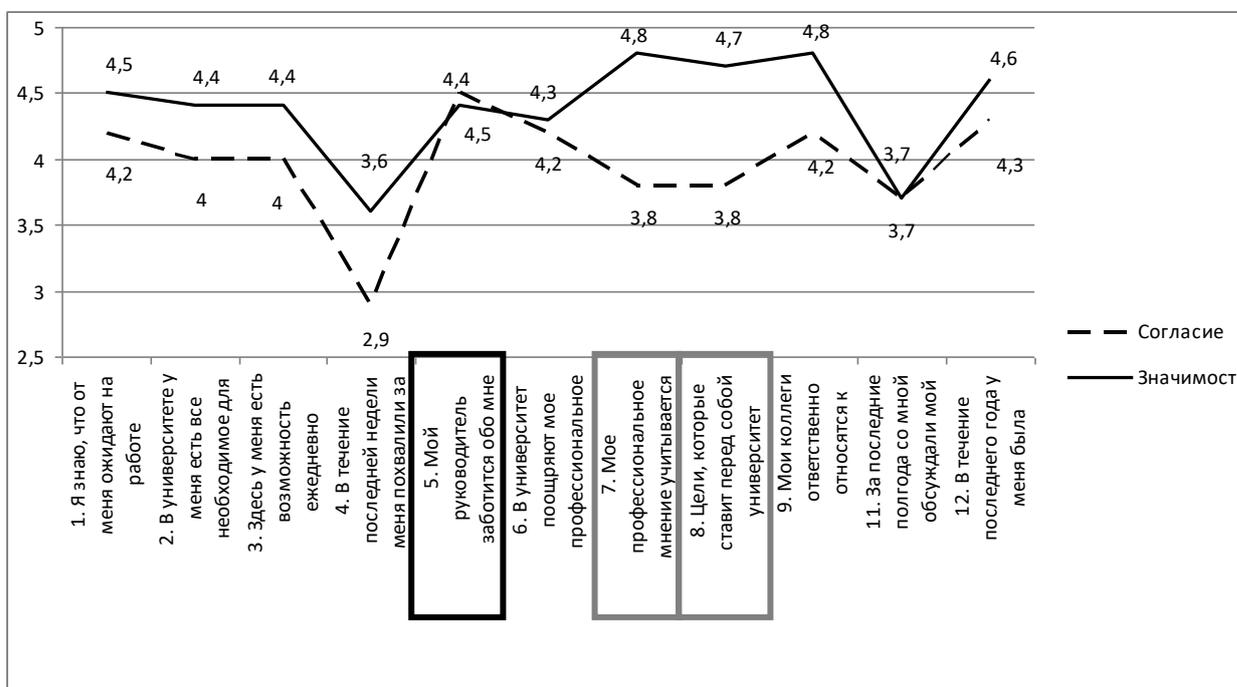


Рисунок 16 - Оценки респондентов со стажем работы больше 10 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка– утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

У сотрудников со стажем работы больше пяти лет проявляются как мотивирующие, так и демотивирующие факторы. К первым относится система мотивации, а ко вторым: интересные, разнообразные задачи; необходимость использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание.

Характерная и важная для академической среды особенность труда, позволяющая проявлять гибкость и развивать потенциал – совместительство. Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность респондентов по этому признаку, в анкету был внесен вопрос, который делит сотрудников на три категории: тех, кто работает на одной позиции, внутренних и внешних совместителей. Распределение результатов см. на рис. 17–19.

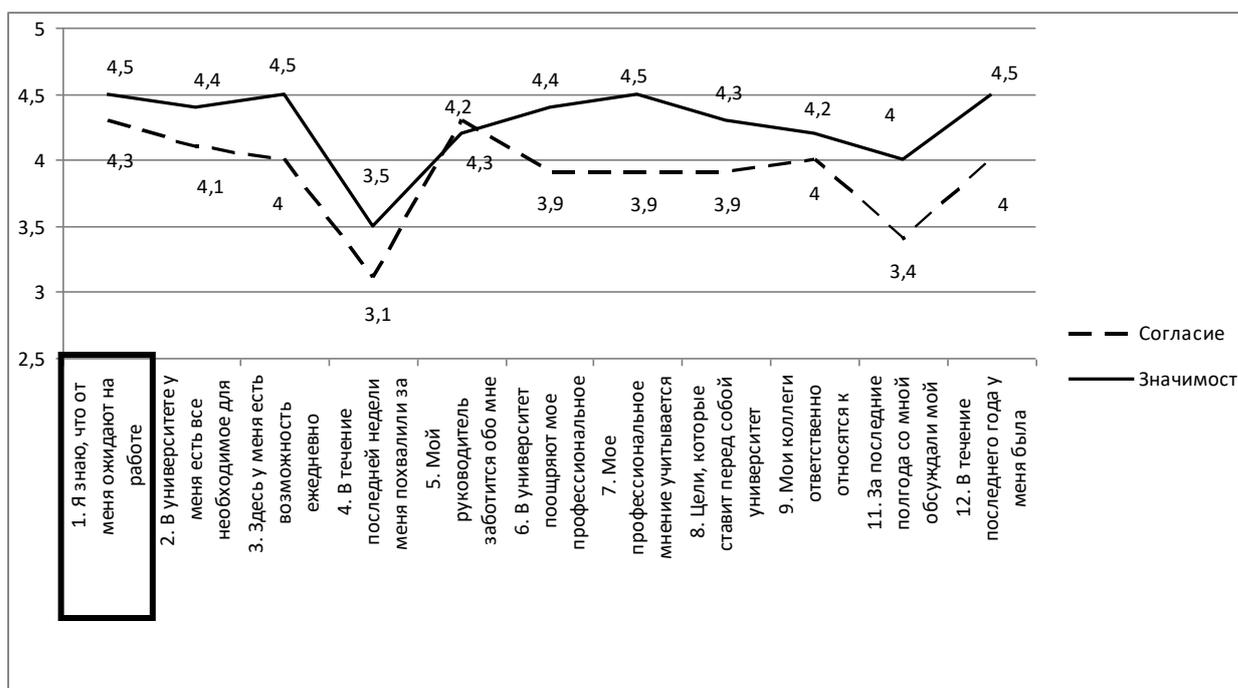


Рисунок 17 - Оценки респондентов, занимающих одну позицию, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

По категории, связанной с совместительством, не было проявлено демотивирующих факторов. К мотивирующим же для всех трех групп были отнесены: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление информацией в университете; политика и процедуры университета; система мотивации; должностные обязанности.

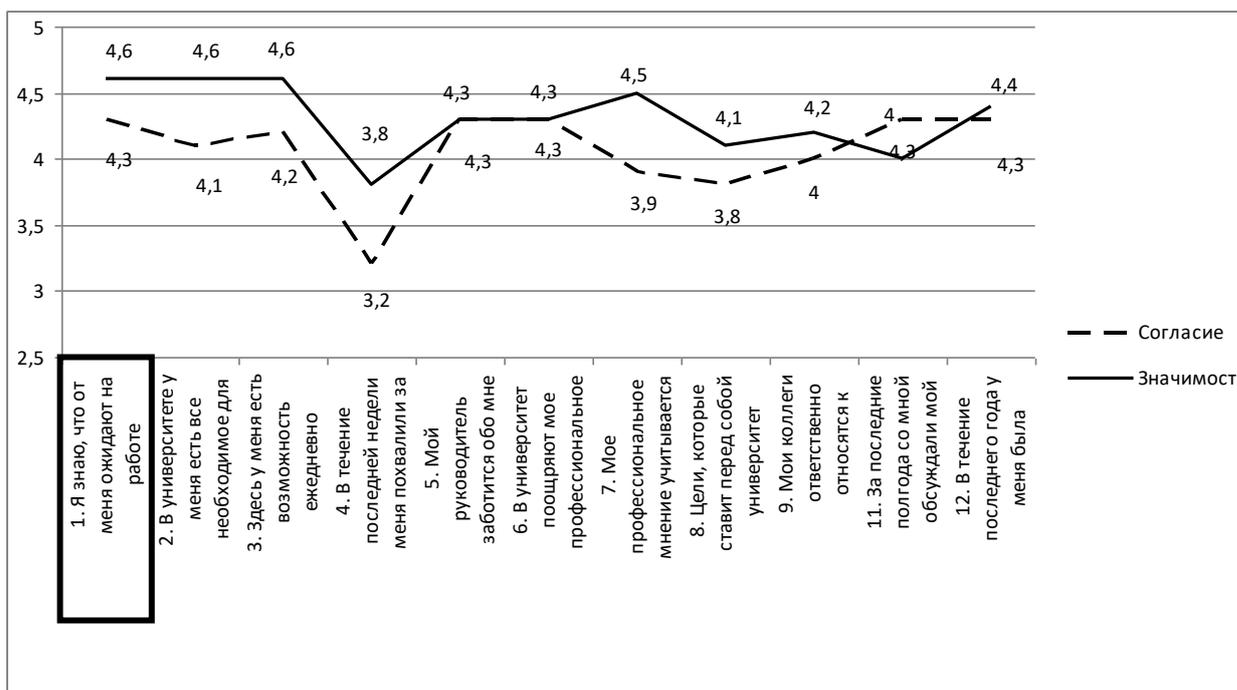


Рисунок 18 - Оценки респондентов–внутренних совместителей, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

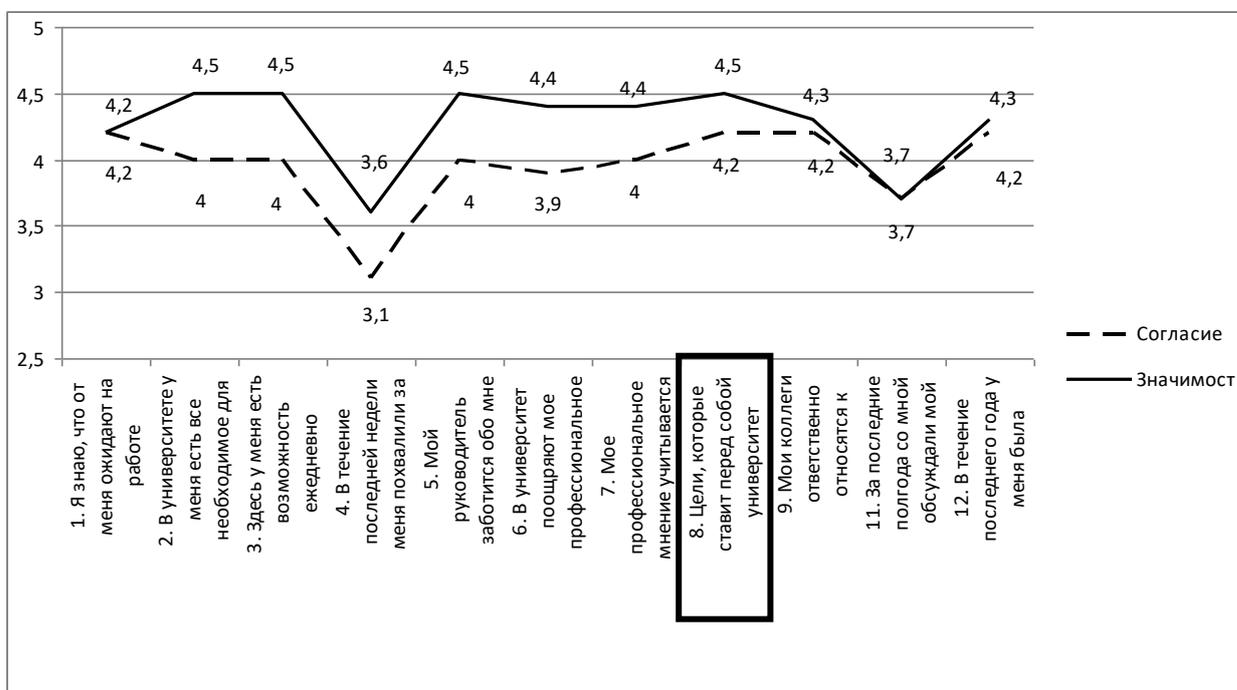


Рисунок 19 - Оценки респондентов–внутренних совместителей, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка–утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Таким образом, в ходе анализа результатов пилотного исследования

были определены две наиболее «уязвимые» категории сотрудников университета и их демотивирующие факторы:

1.Руководители. Факторы: система мотивации; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; необходимость, использовать разные навыки; автономия.

2.Возрастная группа старше 41 года. Факторы: необходимость, использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание; система мотивации; карьерный рост.

По итогам анализа результатов исследования были сформулированы фокусированные рекомендации, которые нашли отражение в HR-действиях. Для категории персонала «руководители» было рекомендовано провести программу обучения с фокусом на техниках обратной связи, переговорных навыках, делегировании полномочий, техниках личной эффективности и ресурсирования. Была разработана детализированная программа обучения для руководителей – «Культура и технологии современного управления», состоящая из четырех тематических модулей:

- личная эффективность управленца: эффективное использование своего рабочего времени и времени сотрудников; приведение себя в ресурсное состояние; работа с эмоциями в процессе управления людьми;

- функциональный менеджмент: гибкое руководство сотрудниками с учетом их готовности к выполнению задач; использование цикла управления в работе с сотрудниками для достижения результата; мотивирование сотрудников и делегирование задач;

- проектный менеджмент: понимание роли лидера в управлении проектами; планирование проектной деятельности; управление процессом реализации проекта в каскадном и Agile-формате;

- переговоры с внутренними и внешними стейкхолдерами: основы

принципиальных переговоров; контроль над собственными эмоциями, работа с неконструктивным поведением партнера и фокусировка на предмете переговоров; техники СПИН-вопросов для выяснения интересов партнеров по переговорам.

Низкий уровень удовлетворенности сотрудников, возраст которых превышает 41 год, определяется демотивирующими факторами, относящимися к организации труда, организационному климату и самореализации. Для этой группы респондентов было предложено разработать программу мотивации, сделав ставку на «недоиспользованный» экспертный потенциал сотрудников: привлечение их к разработке форсайтов, стратегических сессий и другим мероприятиям, требующим высокого уровня квалификации участников. Однако – ценность кейса, описывающего результаты пилота – не в полученных данных по конкретной образовательной организации (малочисленность выборки не позволяет экстраполировать полученные результаты и делать выводы о ситуации в университетах России).

