

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН**
НАО «Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова»



«УТВЕРЖДЕНО»

Решением Правления

№ 09

декабрь 2024г.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РАЗРАБОТАНО Департаментом управления персоналом

СОГЛАСОВАНО

ВВЕДЕНО в действие «04» сентября 2024г. (взамен редакции 1 от 01.09.2020г.)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общие положения.....	4
2.	Основные цели и задачи	4
3.	Нормативные документы.....	5
4.	Основные понятия.....	5
5.	Основные направления реализации кадровой политики.....	6
6.	Порядок назначения на должности административно -управленческого персонала.....	10
7.	Порядок назначения на должности ППС и научных сотрудников.....	12
8.	Права, обязанности и ответственность руководителей и сотрудников вуза по реализации кадровой политики.....	12
9.	Критерии оценки реализации направлений кадровой политики.....	13
10.	Управление рисками.....	14

1. Общие положения

1.1. Кадровая политика НАО «Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова» (далее – Университет) – целостная, стратегически ориентированная политика в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика реализуется в строгом соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними актами Университета.

1.2 Кадровая политика определяет цели и задачи в сфере работы с персоналом Университета, принципы, нормы и правила работы с персоналом, закрепляет основные ценности Университета, определяющие его корпоративную культуру.

1.3 Миссия Кадровой политики - обеспечение необходимого количества персонала с должной квалификацией и мотивацией к работе для реализации Стратегии Университета.

1.4 Кадровая политика разрабатывается высшим руководством университета и определяет основы работы с персоналом и требования к ним. Кадровая политика университета отражается в Уставе, Правилах внутреннего трудового распорядка и других внутренних Положениях.

1.5 Кадровая политика, проводимая в АРУ им. К.Жубанова, призвана укрепить уверенность работников в востребованности своего труда, справедливой оценке деятельности для обеспечения долгосрочного высокого экономического потенциала Университета, сохранения и приумножения его интеллектуального капитала.

2. Основные цели и задачи

2.1 Цель Кадровой политики Университета – создание системы формирования и развития кадрового состава Университета, обладающего высоким уровнем профессионализма, необходимого для решения стратегических задач, поставленных перед Университетом, реализация его Миссии.

2.2 Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- разработка нормативно-правовой базы по Кадровой политике Университета;
- анализ (количественный и качественный) текущей обеспеченности кадровыми ресурсами, состояния и развития кадрового потенциала университета;
- разработка прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадровом потенциале университета;
- организация и проведение конкурсного отбора работников Университета, методическое и информационное обеспечение, разработка мероприятий по реализации решений конкурсных комиссий;
- разработка предложений по созданию условий и стимулирования сотрудников Университета к профессиональному росту;
- привлечение и развитие высокопрофессиональных работников;
- формирование резерва кадров и обеспечение его эффективного использования;
- внедрение передовых методов управления персоналом.

2.3 Основными принципами Кадровой политики Университета являются:

- демократический подход к управлению персоналом Университета;

- равенство возможностей для роста (по принципам меритократии) и реализации профессионального потенциала, инициативы и творчества сотрудников университета;
- направленность кадровой политики на рост профессиональной компетентности сотрудников Университета, на стимулирование их деятельности;
- высокий уровень требований и объективность в оценке кадров;
- непрерывность и системность процесса подготовки кадров и кадрового резерва Университета;
- преемственность и обновление кадров Университета;
- поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе Университета.

3. Нормативные документы

- 3.1. Конституция Республики Казахстан *(принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года)*.
- 3.2. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V
- 3.3. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании».
- 3.4. Закон Республики Казахстан от 18 февраля 2011 года № 407-IV «О науке».
- 3.5. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V «О противодействии коррупции».
- 3.6. Приказ МОН РК от 30.10.2018 года №595 «Об утверждении типовых правил деятельности организации образования соответствующих типов» (Приложение №5 «Типовые правила деятельности организации образования, реализующих образовательные программы высшего и (или) послевузовского образования»), (с изменениями и дополнениями приказом МОН РК № 207 от 18.05.20г. и № 414 от 25.09.20г.);
- 3.7. Приказ МОН РК от 17.06.2015 г. № 391 «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности, и перечне документов, подтверждающих соответствие им» в редакции приказа Министра образования и науки РК от 05.06.2020 № 231;
- 3.8. Правила конкурсного замещения должностей профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников НАО «Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова».
- 3.9. Устав университета, а также иных нормативных документов, регламентирующих образовательную деятельность вузов.

4. Основные понятия

В настоящем документе используются следующие понятия:

- 4.1. **Кадровая политика** – составная часть стратегической политики университета, включающая систему норм и правил, позволяющую привести кадровый потенциал в соответствие с целями и миссией университета.

4.2. Кадровый потенциал университета – штатные сотрудники и специалисты, вступившие в трудовые отношения с университетом.

4.3. Кадровое обеспечение – это система принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленная на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование.

4.4. Кадровая работа – деятельность административно-управленческого персонала по планированию, отбору и созданию кадрового обеспечения университета, формированию кадрового резерва, обучению, оценке работы кадров, обеспечению профессионального и должностного роста, ротации кадров и их социальной защите.

4.5. Квалификация - степень и вид профессиональной обученности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения определенной работы.

4.6. Кадровый резерв – круг перспективных лиц из числа докторантов, молодых ученых, магистров, сотрудников для дальнейшего кадрового развития и кадрового обеспечения университета.

4.7. Корпоративная культура - система корпоративных ценностей, стиля работы и норм поведения, разделяемая большинством работников Университета;

4.8. Должностная инструкция – организационно-правовой документ, в котором определены основные функции, обязанности, права и ответственность работника организации при осуществлении деятельности в определенной должности.

5. Основные направления реализации кадровой политики

Основными направлениями реализации Кадровой политики в Университете являются:

- система кадрового обеспечения;
- подбор, расстановка и адаптация персонала;
- оценка и развитие персонала (обучение, повышение квалификации);
- формирование и подготовка кадрового резерва;
- сохранение и максимально эффективное использование кадрового потенциала;
- мотивация и стимулирование труда;
- создание достойных условий труда;
- развитие корпоративной культуры.

5.1 Система кадрового обеспечения

5.1.1 Система кадрового обеспечения базируется на структурных подразделениях университета, взаимодействующих между собой и обеспечивающих реализацию принципов Кадровой политики.

5.1.2. Кадровая политика университета реализуется структурными подразделениями на основе перспективных планов повышения квалификации каждым руководящим и научно-педагогическим работником университета.

5.1.3. Перспективное планирование (на срок не менее 3 лет) осуществляется с целью приведения кадрового состава подразделения к качественным нормативам (остепененность, средний возраст, результативность учебно-методической, НИР, НИРС и др.).

5.1.4 Планирование потребностей в кадрах осуществляется путем следующих мероприятий:

- анализ (количественный и качественный) структуры персонала, устранение дублирования функций между подразделениями внутри Университета;
- совершенствование нормативно-обоснованных методов определения численности персонала по категориям: профессорско-преподавательского состава (ППС), административно-управленческого персонала (АУП), учебно-вспомогательного персонала (УВП), обслуживающего и пр. персонала (ОП);
- нормативы численности должны стать действенным инструментом выравнивания диспропорций и установления оптимальной численности всех категорий работников;
- ориентация на потребности в персонале в разрезе направлений развития Университета с учетом уровня текучести, естественной убыли кадров, дополнительной потребности;
- постоянная и регулярная оценка состояния кадрового потенциала.

5.1.5. Подготовка кадров и повышение квалификации осуществляются посредством обучения в магистратуре, докторантуре, системы дополнительного образования.

5.1.6. Мероприятия, проводимые системой кадрового обеспечения и направленные на решение задач кадровой политики, включают в себя:

- 1) подготовку магистров;
- 2) повышение квалификации руководящего состава университета (ректор и проректоры университета, деканы, заместители деканов, заведующие кафедрами, руководители структурных подразделений);
- 3) повышение квалификации преподавателей университета;
- 4) приглашение на работу кадров высшей квалификации, в том числе со знанием английского языка (при наличии сертификата).

5.2 Подбор, расстановка и адаптация персонала

5.2.1 Отбор и расстановка кадров осуществляется путем собеседования и на основе прозрачной процедуры конкурсного отбора для ППС и научных работников на занятие вакантных должностей, предоставляющей равные возможности всем кандидатам, соответствующим предъявляемым квалификационным требованиям, на объективную оценку их профессиональных качеств.

5.2.2. Основными критериями при этом являются:

- высокий профессионализм;

- добропорядочность;
- нацеленность на результат;
- инициативность;
- ответственность;
- стремление к развитию и самосовершенствованию;
- умение работать в команде;
- уважение к коллегам, партнерам.

5.2.3. При назначении сотрудников на должности одним из основных критериев выбора кандидата является результативность предыдущей работы, доказывающая и позволяющая с уверенностью предположить эффективность и успешность его работы в новой должности. Отбор кандидатов на вакантные должности осуществляется на основе принципов гендерного равенства, равенства рас и национальностей, равенства общественного положения, вероисповедания, политических убеждений, принципов меритократии, разумного сочетания внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов, при этом при прочих равных условиях предпочтение будет отдаваться «внутренним» кандидатам, расширяя, таким образом, возможности для реализации карьерных ожиданий работников Университета, формируя «социальный лифт».

5.2.4. Кадровая политика предполагает реализацию мероприятий по адаптации вновь принятых работников, способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала. В связи со спецификой должностей адаптация новых работников осуществляется руководителями и работниками (наставниками) структурных подразделений в соответствии с установленными требованиями, целями адаптации.

5.3 Оценка и развитие персонала

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

5.3.2. Объективная оценка деятельности персонала осуществляется посредством:

- разработки основных индикаторов эффективности с учетом специфики каждого вида деятельности;
- разработки систем оценки результативности деятельности работников.

5.3.3. Результаты оценки эффективности работы сотрудника являются основанием для повышения размера оплаты, установления стимулирующих выплат, карьерного продвижения, зачисления в кадровый резерв, определения потребности в обучении, а также могут служить основаниями для перевода на другую должность и увольнения.

5.3.4. Непрерывное развитие персонала Университета (компетенций, званий, умений, навыков работников) выходит на ведущее место в обеспечении конкурентоспособности и эффективности деятельности Университета.

Обязательным компонентом системы повышения квалификации является повышение уровня управленческих компетенций среди руководителей всех уровней управления университета.

5.3.5. Система повышения квалификации включает в себя обучение и стажировки, как непосредственно в Университете, так и вне его, в частности в зарубежных вузах, а также участие в казахстанских и международных симпозиумах, конференциях, семинарах, тренингах и т.д. Цели повышения квалификации и соответствующие программы обучения должны быть связаны с задачами развития конкретных направлений деятельности Университета.

5.4 Формирование и подготовка кадрового резерва

5.4.1 Работа по формированию и подготовке кадрового резерва является одним из приоритетов в деятельности руководителей всех структурных подразделений.

5.4.2 Создание и развитие кадрового резерва предполагает решение следующих задач:

- разработка критериев оценки и организации отбора работников с высоким потенциалом;
- разработка и реализация индивидуальных планов развития работников, состоящих в кадровом резерве;
- разработка и реализация системы ротации и замещения позиций, мотивация процесса ротации работников, состоящих в кадровом резерве.

5.4.3. Планы кадрового резерва составляются по уровням управления:

- 1) резерв декана (заведующие кафедрами, ППС);
- 2) резерв заведующих кафедр (ППС с учеными и академическими степенями);
- 3) резерв руководителей структурных подразделений (сотрудники подразделений).

5.4.4 Работа с кадровым резервом университета включает в себя:

- 1) планирование на основании наличия вакантных должностей в вузе, поиска и мониторинга перспективных сотрудников университета и других организаций для приглашения их на имеющиеся и прогнозируемые вакантные должности.
- 2) предварительный набор кандидатов в резерв, получение информации об их деловых, профессиональных и личностных качествах.

5.5 Сохранение и максимальное эффективное использование кадрового потенциала

5.5.1. Кадровая политика должна создать основу для сохранения и эффективного использования кадрового потенциала университета. Реализация этой задачи возможна посредством:

- оптимизации организационной структуры университета путем устранения дублирования функций, малочисленных структурных подразделений;
- оптимизация численности персонала;
- системная работа по подготовке и повышению квалификации ППС и сотрудников;

- формированию условий для привлечения и удержания молодых преподавателей и других работников, обеспечения возможности их профессионального и карьерного роста;
- планомерная работа по формированию действенного кадрового резерва, используя в том числе такие формы, как послевузовское и дополнительное образование;
- работа по сохранению и удержанию высококвалифицированных, опытных сотрудников и профессорско-преподавательского состава.

5.6 Мотивация и стимулирование

5.6.1 Система мотивации должна включать следующие элементы:

- дифференцированная оплата труда, учитывающая индивидуальный вклад каждого работника в конечный результат деятельности, как конкретного структурного подразделения, так и университета в целом, а также результат его работы над повышением уровня профессионализма;
- возможности для профессионального и карьерного роста;
- возможности для научной, профессиональной, творческой самореализации.

5.6.2. Процедура определения стимулирующих выплат работникам является прозрачной и объективной, а размер заработной платы – более прогнозируемой.

5.7 Создание достойных условий труда

5.7.1 Результативность и успешность труда в значительной степени определяется условиями, созданными на рабочем месте.

5.7.2 Первоочередными задачами, которые решаются посредством реализации кадровой политики, являются:

- разработка продуманной схемы размещения подразделений университета, что позволит избежать стихийного перепрофилирования отдельных помещений, и сократить связанные с этим непроизводственные издержки;
- организация обязательных периодических медицинских осмотров работников.

5.8 Укрепление корпоративной культуры

5.8.1 Кадровая политика направлена на укрепление корпоративной культуры Университета и руководствуется следующими основными корпоративными ценностями: уважение, честность, командный дух, доверие.

5.8.2 Создание положительного имиджа способствует формированию, пропаганде корпоративного духа, положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

6. Порядок назначения на должности административно - управленческого персонала

6.1. Процесс назначения руководителя представляет собой комплекс мероприятий, связанных с оформлением необходимой документации,

проведением оценочных и согласовательных действий, вызванных высоким уровнем ответственности при принятии решения о назначении.

6.2. Подбор кандидатов осуществляется из кадрового резерва на данную должность руководителем структурного подразделения совместно с департаментом управления персоналом.

6.3. При отсутствии кандидата из состава кадрового резерва структурного подразделения департамент управления персоналом осуществляет отбор кандидатов на руководящую должность из состава кадрового резерва смежных подразделений, при их отсутствии - из числа наиболее подготовленных работников структурного подразделения, в котором образовалась вакансия.

6.4. Окончательное согласованное решение о подходящей кандидатуре принимается после анализа личных данных работника на соответствие квалификационным требованиям должности и результатов оценки его непосредственного руководителя.

6.5. После согласования окончательной кандидатуры готовится сопроводительная документация, в которую входят:

- заявление на перевод;

- представление о назначении на руководящую должность, где указываются: личные сведения о кандидате и занимаемая должность; состоит ли кандидат в резерве на назначаемую должность; должность, на которую назначается работник, базовое образование и повышение квалификации за 5 предыдущих лет; результаты оценочных процедур (конкурс, психологической оценки, оценки профессиональных знаний, оценки трудовой деятельности и рекомендации по результатам оценки.

В документе также отражаются дополнительные сведения: уровень знания иностранного языка, участие в различных проектах, неснятые дисциплинарные взыскания, научная и научно-педагогическая деятельность; краткая характеристика трудовой и общественной деятельности.

Все изложенные сведения завершаются заключением непосредственного руководителя о наличии необходимых навыков для работы в данной должности и готовности кандидата к назначению.

6.6. Назначение на должность Председателя Правления-Ректора и Проректора по академическим вопросам осуществляется по решению учредителя университета.

6.7. Назначение проректоров осуществляется по решению Совета директоров университета.

6.8. Назначение деканов, заведующих кафедрами и ППС осуществляется на конкурсной основе.

6.9. Назначение директоров соответствующих департаментов осуществляется по решению Председателя Правления-Ректора, на основании предварительного согласования с курирующим Проректором.

6.10. При положительном результате согласования, кандидат пишет заявление

и направляется для оформления перевода или назначения на руководящую должность в департамент управления персоналом для подготовки приказа.

6.11. Заявление с визами-согласованиями и представление передаются в департамент управления персоналом для оформления трудовых отношений, в соответствии с требованиями трудового законодательства Республики Казахстан. Назначение на руководящие должности вуза производится приказом Ректора.

7. Порядок назначения на должности ППС и научных сотрудников

7.1. При наличии вакантной должности профессорско-преподавательского состава и научных работников, директор департамента управления персоналом по согласованию с Ректором размещает объявление о проведении конкурса в интернет-ресурсах, на сайте университета не менее чем за четырнадцать календарных дней до даты завершения приема документов.

7.2. Лица, желающие участвовать в конкурсе, подают заявление (в произвольной форме) на имя руководителя вуза с приложением необходимых документов, включая документы, подтверждающие соответствие кандидатов квалификационным требованиям, предъявляемым к научно-педагогической деятельности. При этом представление неполного пакета документов, указанных в объявлении, является основанием для отказа в произвольной форме в приеме заявления.

7.3. Конкурс на замещение должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников АРУ имени К.Жубанова проводится в соответствии с Положением «Правила конкурсного замещения должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников АРУ им. К.Жубанова».

7.4. По итогам конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников АРУ им.К.Жубанова заключается трудовой договор в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан.

7.5. Заключение трудового договора проводится после окончания заседаний конкурсной комиссии, но не позднее, чем через 10 календарных дней. На основании заявления и трудового договора департаментом управления персоналом издается приказ о приеме на работу за подписью Ректора университета.

8. Права, обязанности и ответственность руководителей и сотрудников вуза по реализации кадровой политики

8.1. Руководители всех уровней университета обязаны:

- формировать и регулировать кадровую политику университета в соответствии с требованиями трудового законодательства;
- формировать кадровый резерв в соответствующих структурных подразделениях и предусматривать места для молодых специалистов (отбор и включение перспективных магистрантов, выпускников МС «Болашак», АОО «Назарбаев Университет» в кадровый резерв на должности преподавателей);
- содействовать созданию системы повышения квалификации сотрудников университета.

8.2. Руководители всех уровней университета имеют право:

- разрабатывать стратегические и оперативные планы воспроизводства и наращивания кадрового потенциала университета;
- создавать материальные и моральные стимулы для профессионального роста сотрудников университета.

8.3. Сотрудники университета имеют право:

- запрашивать и получать нормативные акты и необходимую информацию о кадровом развитии университета;
- проходить повышение квалификации и стажировку для повышения профессионального уровня.

8.4. Сотрудники университета обязаны:

- соблюдать нормативно-правовые акты и Положения университета, направленные на достижение целей и миссии университета;
- постоянно повышать собственный уровень профессиональной квалификации, изучать и внедрять передовой опыт в соответствии с областью профессиональной деятельности.
- выполнять должностные обязанности, вести активную научную, учебно-методическую и воспитательную работу.
- всем сотрудникам, не имеющих ученых степеней, в течение 3 лет работы в вузе рекомендуется обучение в докторантуре, для получения степени доктора PhD.
- Докторам (PhD) рекомендуется в течение 3 лет после защиты докторской (PhD) диссертации получить ученое звание ассоциированного профессора (доцента).
- для реализации трехязычного обучения активно изучать и совершенствовать степень владения языками (государственный, русский и английский).

8.5 Ответственность руководителей и сотрудников университета

8.5.1. Руководители всех уровней и сотрудники университета несут персональную ответственность за невыполнение задач, нормативно-правовых актов, планов, комплексных программ по кадровой политике.

9. Критерии оценки реализации направлений кадровой политики

9.1. Оценка реализации направлений кадрового развития и кадровой политики осуществляется по двум факторам:

а) эффективность влияния кадрового развития и кадровой политики на достижение целей университета.

б) качественное выполнение ответственными исполнителями задач при реализации направлений кадровой политики.

9.2. Критерии оценки:

- улучшение кадровых показателей;

- результаты конкурсного отбора ППС и научных сотрудников;

- стабильность коллектива (баланс и динамика принятых - уволенных сотрудников, динамика возрастных и половозрастных характеристик сотрудников);

- рост количества специалистов высшей квалификации, имеющих ученые степени и звания;

- удовлетворенность сотрудников университета профессиональной деятельностью;

- качественные изменения мотивационного климата в университете;

- принятие и соблюдение норм корпоративной политики сотрудниками университета.

- мотивация и стимулирование.

10. Управление рисками

10.1 Эффективность работы сотрудников зависит от осуществления постоянного контроля и учета различных внутренних и внешних рискообразующих факторов.

10.2 Управление кадровыми рисками – это процесс, который начинается на этапе разработки кадровой политики и охватывает всю систему управления персоналом на всех уровнях.

10.3 Источником возникновения рисков служат как внешняя, так и внутренняя среда.

10.4 Основные причины риска, с одной стороны – объективная неполнота или недостаточность информации, с другой стороны – субъективность восприятия информации и возможность принятия неверного решения руководителем или работником, недостаточная приобщенность работника к внутренней политике Университета.