



SATBAYEV  
UNIVERSITY

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени К.И. САТПАЕВА»

Документ СМК 3 уровня

Редакция № 2  
от «*24*» *08* 2022г.

КП 029-06-05.3.02-2022

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

КазННТУ имени К.И. САТПАЕВА

КП 029-06-05.3.02-2022



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	4
2. Основные цели и задачи	4
3. Нормативные документы	5
4. Определения	5
5. Основные направления реализации кадровой политики	6
6. Повышение квалификации	11
7. Мотивация сотрудников и вознаграждение по результатам труда	12
8. «Золотой фонд» сотрудников КазНИТУ	12
9. Управление рисками	13
Лист регистрации изменений	15

## 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Кадровая политика НАО «Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева» (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.

## 2 ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

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

### 2.2 **Задачи** Кадровой политики

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 и аттестации работников Университета, методическое и информационное обеспечение, разработка мероприятий по реализации решений конкурсных и аттестационных комиссий;
- формирование резерва кадров и обеспечение его эффективного использования;
- разработка предложений по созданию условий и стимулирования сотрудников Университета к профессиональному росту;
- привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников: внедрение передовых методов управления персоналом;

### 2.3 **Принципы** кадровой политики

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.

### **3 НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

---

- Конституция Республики Казахстан;
- Закон Республики Казахстан «О науке»;
- Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции»;
- Закон Республики Казахстан «Об образовании»;
- Закон Республики Казахстан «О языках»;
- Трудовой кодекс Республики Казахстан;
- Типовые правила деятельности организаций высшего и послевузовского образования, утвержденные приказом МОН РК от 30.10.2018 г. №595;
- Устав НАО «Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева»;
- Политика в области качества КазННТУ имени К.Т. Сатпаева;
- Кодекс корпоративной этики (Правила культуры и служебной этики сотрудников КазННТУ имени К.И. Сатпаева);
- Правила конкурсного замещения должностей ППС КазННТУ имени К.И. Сатпаева;
- Правила конкурсного замещения должностей директоров институтов КазННТУ имени К.И. Сатпаева;
- Правила проведения аттестации профессорско-преподавательского состава НАО «Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева»;
- Положение об аттестации работников НАО «Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева»;
- Положение об оплате труда, материальном стимулировании и социальной поддержке работников КазННТУ;

### **4 ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

---

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, имеющие трудовые отношения с университетом. Кадровая работа – деятельность администрации, руководителей структурных подразделений 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.

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

4.4 Аттестация ППС - установление соответствия работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам. Аттестация ППС проводится специально созданной комиссией. Проведение аттестации имеет своей целью: улучшить систему подбора и расстановки ППС в университете (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место); стимулировать сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы; воспитание кадров.

4.5 Должностная инструкция - документ, в котором четко определены основные обязанности, требования, права и ответственность работника при осуществлении им должностных обязанностей. Основой для разработки должностных инструкций является Единый квалификационный справочник. Должностные инструкции разрабатываются руководителем подразделения для своих непосредственных подчиненных и утверждаются ректором. Первый экземпляр хранится в отделе кадров, второй – в структурном подразделении, с подписями об ознакомлении.

## **5 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Основными направлениями реализации Кадровой политики в Университете являются:

- планирование потребностей в кадрах;
- подбор, расстановка и адаптация персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- развитие персонала (обучение, повышение квалификации);
- формирование кадрового резерва;
- сохранение и максимально эффективное использование кадрового потенциала;
- мотивация и стимулирование труда;
- создание достойных условий труда;

- развитие корпоративной культуры;
- применение информационных технологий в процессе управления персоналом.

#### 5.1 Планирование потребностей в кадрах

С целью успешной реализации данного направления необходимо осуществление 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;

#### 5.2 Подбор, расстановка и адаптация персонала

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

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.

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».

Подбор и отбор кадров могут осуществляться не только собственной HR Службой, но и, при необходимости, путем использования услуг профессиональных кадровых агентств.

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 аттестация персонала

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

Объективная оценка деятельности персонала осуществляется посредством:

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

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.

### 5.4 Развитие персонала

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.

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.

### 5.5 Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв – это группа работников, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к



должности того или иного ранга. 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.

5.6 Сохранение и максимальное эффективное использование кадрового потенциала

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;
- приведение штатного расписания вуза в соответствие с планом приема, контингентом обучающихся, направлениями подготовки обучающихся;
- организация системной работы по подготовке и повышению квалификации преподавателей;
- вовлечения преподавателей к участию во внутренних проектах в сфере развития университета;
- организация системной работы по воспроизводству кадрового потенциала, в том числе: формированию условий для привлечения и удержания молодых преподавателей и других работников, обеспечения возможности их профессионального и карьерного роста; активной работы в институтах по подбору перспективных обучающихся и молодых преподавателей, рекомендуемых к обучению в магистратуре и докторантуре;
- планомерной работы 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, формирующие «золотой фонд» сотрудников КазНИТУ.

5.7 Права и обязанности сотрудников университета при реализации кадровой политики

5.7.1 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.

5.7.2 Сотрудники Университета должны:

- постоянно повышать собственный уровень профессиональной квалификации, изучать и внедрять передовой опыт в соответствии с областью

профессиональной деятельности, а также вовлекать в эту работу студентов, резидентов, магистрантов и докторантов университета;

- выполнять должностные обязанности, вести активную научную, учебно-методическую и воспитательную работу;

- всем сотрудникам из числа ППС, не имеющих ученых степеней, в течение 5 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).

#### 5.8 Мотивация и стимулирование

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

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;

- система не материального поощрения;

- возможности для профессионального и карьерного роста;

- возможности для научной, профессиональной, творческой самореализации.

Процедура определения стимулирующих выплат работникам будет прозрачной и объективной, а размер заработной платы – более прогнозируемым.

#### 5.9 Создание достойных условий труда

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

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;

- регулярная аттестация рабочих мест, организация обязательных периодических медицинских осмотров работников, создание информационной базы данных о состоянии учебных и служебных помещений, которая послужит основой для разработки плана ремонтных работ.

#### 5.10 Развитие корпоративной культуры

Задача этого направления:

- донесение до каждого работника Миссии и стратегических целей Университета;
- создание и развитие корпоративных ценностей и социальных норм, регламентирующих поведение работника Университета, разработка правил корпоративной коммуникации и корпоративного стиля;
- развитие и поддержание атмосферы, способствующей инновационной активности персонала;
- эффективное внедрение изменений любого типа, устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результатов;
- формирование лояльности персонала.

5.11 Применение информационных технологий в процессе работы HR Службы.

Для автоматизации работы HR Службы в рамках Университета создается информационная система (ИС), автоматизирующая основные направления работы по управлению персоналом:

- кадровый учет;
- кадровый документооборот;
- автоматизация процессов поиска и найма персонала;
- обучение персонала.

Автоматизация ежедневной работы по учету кадров предполагает создание баз данных по персоналу, интегрированных с базами друг служб Университета (бухгалтерия, офис-регистратор).

Кадровый документооборот реализуется в рамках СЭД, используемой в Университете и позволяет перевести ведение кадровых документов в цифровой формат. Информационные технологии позволяют вести поиск кадров в среде Интернет. Автоматизация в сфере обучения персонала направлена на самообразование кадров и предполагает формирование научно-практической базы для обеспечения данного процесса.

## **6 ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**

---

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников Университета поддерживается и развивается в системе постоянного обучения и повышения квалификации, направленной на реализацию стратегических задач Университета.

Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративное обучение, которое выступает в разнообразных формах:

- обучение на рабочем месте;
- наставничество;
- внутриуниверситетские семинары и тренинги;
- мастер-классы для работников с привлечением ведущих отечественных и зарубежных специалистов.

Обучение планируется и проводится с целью подготовки к решению стоящих перед Университетом задач и повышения профессионального уровня персонала.

## **7 МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА**

7.1 Мотивация работников университета является справедливой оценкой вклада каждого сотрудника, стимулирование сотрудников к достижению поставленных перед ними задач с высокой степенью результативности и эффективности.

7.2 Для реализации данной задачи необходимо проведение следующих мер:

- внедрение мониторинга и контроля выполнения поставленных задач и целей, системы оценки результативности деятельности работников;
- внедрение мотивирующей и прозрачной системы вознаграждения, основанной на уровне квалификации, компетентности и результативности работников;
- мотивация ППС для проведения научных исследований, корпоративной и воспитательной работы;
- предоставление сотрудникам различных социальных выплат, материальных поощрений и помощи в особых случаях, обеспечение социальных гарантий и норм социальной защиты работников;
- нематериальная мотивация посредством признания заслуг сотрудников за высокие показатели, а также внедрения системы представления сотрудников к корпоративным, государственным и другим наградам и знакам отличия.

## **8 ФОРМИРОВАНИЕ «ЗОЛОТОГО ФОНДА» УНИВЕРСИТЕТА**

Основной целью формирования «золотого фонда» из числа сотрудников университета является сохранение и максимально эффективное использование высококвалифицированного и опытного персонала, эффективной передачи профессионального опыта молодым сотрудникам и преподавателям. С сотрудниками, включенными в «золотой фонд» университета заключается бессрочный трудовой договор. Для включения в «золотой фонд» предъявляется ряд требований:

8.1 Для профессорско-преподавательского состава: оценка научной, педагогической, экспертной деятельности и стажа работы в университете:

- стаж работы в КазНИТУ им. К.И. Сатпаева – от тридцати лет и более;
- наличие ученой степени и ученого звания;
- разработка учебников, учебного пособия для высшего и /или послевузовского образования, рекомендованного Учебно-методическим объединением по направлениям подготовки;
- издание монографий по вопросам высшего и /или послевузовского образования, рекомендованного Ученым Советом организации по направлениям подготовки;
- наличие публикаций в цитируемых научных изданиях Q1, Q2;

- наличие статей в журналах с ненулевым импакт-эффектом, индексируемых в международных базах данных;
- руководство защищенными диссертационными работами;
- руководство международными и /или республиканскими научными, научно-техническими программами, проектами грантового финансирования
- наличие внедренного научного результата по договору с зарубежными и / или республиканскими организациями;
- наличие ведомственных и правительственных наград РК, КазССР, СССР, внутренних наград КазНИТУ имени К.И. Сатпаева.

## 9 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

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

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

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 приобщённость работника к внутренней политике Университета.

Наименование и описание риска	Причины риска	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению/снижению риска	Подтверждающие документы
Текущая текучесть персонала	Отсутствие мотивации и стимулирования деятельности персонала.	Снижение количества высококвалифицированных сотрудников	Мотивация и стимулирование деятельности персонала, проведение мероприятий по повышению квалификации работников.	Трудовой договор, нормативные документы Университета о мотивации и стимулировании сотрудников.
Предоставление претендентом на вакантную позицию заведомо ложной информации о себе.	Недостаточно тщательный подход к изучению представленных претендентом документов.	Принятие на работу недостаточно квалифицированных сотрудников или даже сотрудников, не	Требование от претендента до оформления ТД полного пакета документов. Включение в Личные листы пунктов, содержащих полную информацию о	Полный пакет документов, в том числе заполненные личные листы, характеристики, рекомендательные письма, резюме.

		имеющих права на работу в вузе.	претенденте. Запрос от предыдущих работодателей информации о вновь принятых сотрудников.	
Хищение материальных ценностей университета	Отсутствие контроля	Финансовые потери, материальный ущерб Университету	Заключение договора о материальной ответственности	Договор
Нарушение конфиденциальности информации	Намеренное / ненамеренное разглашение сотрудником конфиденциальной информации	Искаженное представление об Университете, потеря имиджа	Подписанное соглашение о конфиденциальности	Соглашение
Несоответствие работника квалификационными требованиями занимаемой должности	Субъективный подход в определенной должности и должностного оклада работника	Нерационально и неэффективное использование персонала	Утверждение для каждой категории работников Правил отбора персонала. Утверждение единых критериев для определения уровня должностного оклада работников	Нормативные документы по отбору и аттестации работников. Квалификационные требования к должностям КазНИТУ. Показатели и критерии для определения уровня должностного оклада.

