

**«УТВЕРЖДЕНО»**  
Решением Правления  
НАО «Университет Нархоз»  
Протокол № 25 от 22 декабря 2021 г.



**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
НЕКОММЕРЧЕСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «УНИВЕРСИТЕТ НАРХОЗ»**

## Оглавление

<b>Лист согласования</b> .....	3
<b>Паспорт документа</b> .....	4
1. Общие положения .....	5
2. Термины и определения .....	5
3. Наше видение в области управления персоналом .....	7
4. Принципы кадровой политики Университета .....	7
5. Цель и задачи Кадровой политики Университета .....	8
6. Основные составляющие Кадровой политики Университета .....	8
7. Основные положения Кадровой политики Университета в области обучения, развития и планирования кадрового потенциала .....	11
8. Основные положения Кадровой политики Университета в области создания эффективной системы мотивации .....	12
9. Основные положения Кадровой политики Университета в области построения эффективной системы организации труда, ее непрерывного развития .....	13
10. Заключительные положения .....	14

## Паспорт документа

Наименование документа	Кадровая политика Некоммерческого акционерного общества «Университета Нархоз»
Краткое описание	Положение определяет основные направления политики управления персоналом Университета
Тема:	Персонал
Статус:	действующий
Дата утверждения:	г.
Дата завершения действия:	
Дата аудита:	
Ответственный за аудит:	Директор Департамента юридической и кадровой работы

## **1. Общие положения**

1.1. Настоящая Кадровая политика Некоммерческого Акционерного общества «Университет Нархоз» (далее – «Политика») разработана в соответствии со Стратегией Некоммерческого Акционерного общества «Университета Нархоз» на 2020-2025 годы, Трудовым кодексом Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г., Законом Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 г., Коллективным договором, Уставом Некоммерческого Акционерного общества «Университет Нархоз» (далее – «Университет»), иными внутренними документами Университета

1.2. Политика основана на Стратегии Университета и способствует ее реализации.

1.3. Университет использует единые принципы и подходы к работе с персоналом во всех структурных подразделениях, принимая во внимание специфику и особенности каждого структурного подразделения Университета.

1.4. Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Университетом в целях реализации Политики, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, а также с принципом предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.

1.5. Реализация Политики – это ответственность руководителей Университета всех уровней, которым оказывает профессиональное сопровождение Департамент юридической и кадровой работы (далее – «ДЮКР»), осуществляющий общее руководство процессами управления персоналом в Университете.

## **2. Термины и определения**

2.1. В Политике используются следующие термины с соответствующими определениями:

Адаптация – процедура профессионального вхождения работника в рабочий процесс, включения нового работника в систему взаимоотношений коллектива и приобщения к сложившейся в Университете корпоративной культуре.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Видение - перспективный взгляд на направления развития деятельности. Например, видение управления персоналом - перспективный взгляд на направления развития деятельности организации в сфере управления персоналом, базовая концепция целей и действий организации в этой области.

«Внутренние» кандидаты - работники различных структурных подразделений Университета, рассматриваемые в качестве кандидатов на замещение вакансий.

Инклюзивность – процесс вовлечения, принятия и признания ценными всех работников Университета, независимо от их различий и социальной идентичности.

Компетенции - необходимые для соответствующей должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики.

Корпоративная культура - ценности, нормы, политика, процедуры, с помощью которых Университет адаптируется к сложностям внутренней среды и внешнего окружения и решает производственные задачи (поведение, мышление, эмоциональные переживания, стиль руководства и подчинения).

Корпоративные ценности - компоненты корпоративной культуры, наделяемые особым значением в сознании работников Университета и вследствие этого регулирующие их общественное поведение.

Лидерский потенциал - работники Университета, которые в перспективе могут занять в ней ключевые должности.

Лидерство - специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидеров, их личных качеств, квалификации или должности.

Миссия - смысл существования, предназначение Университета, которое отличает его от других организаций, осуществляющих деятельность в области высшего и (или) послевузовского образования.

«Молодые специалисты» - выпускники организаций образования, стаж работы которых после завершения обучения в организации образования не превышает трех лет.

Мотивация - механизм влияния на рост результативности и эффективности труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей Университета.

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности работников Университета, направленный на совершенствование процессов управления персоналом Университета.

Перемещение работников - изменение места работников в организационной структуре. Перемещение работников является способом повышения эффективности использования персонала, а также позволяет структурировать рабочий процесс и удовлетворить потребности Университета в персонале, не прибегая к внешним источникам.

Планирование карьеры - определение целей профессионального развития работника и путей, ведущих к их достижению.

Планирование преемственности - процесс выявления будущих руководителей и целенаправленная работа по развитию их профессиональных, управленческих и лидерских компетенций.

Политика управления персоналом - система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, распространяемых на все категории работников Университета.

Процессы управления персоналом - сквозная интегрированная система управления персоналом, включающая все этапы взаимодействия работников и Университета, начиная с привлечения и оформления на работу до выхода работника на пенсию.

Ротация - перемещение работников на другую должность более высокого уровня в другом регионе («вертикальная» ротация) или на другую должность того же уровня в другом подразделении («горизонтальная» ротация) с целью предоставления им возможности приобретения новых навыков и расширения кругозора, необходимого для более эффективного выполнения функциональных обязанностей.

Руководители - работники, занимающие руководящие должности и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности Университета.

Управление результативностью по целям - процесс оценки результативности, включающий этапы совместного определения руководителем и работником ключевых целей работника на определенный период, оценки достижения работником целей по истечении периода и определения влияния результатов оценки на его вознаграждение, карьерный рост, обучение и развитие.

Эффективная система организации труда - система, способная быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов и активно инициировать, и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

### **3. Наше видение в области управления персоналом**

3.1. Наше видение в области управления персоналом определяется Стратегией Университета, нацелено на обеспечение и развитие конкурентных преимуществ Университета и заключается в следующем:

- обеспечение единого подхода при принятии решений относительно персонала, основываясь на целях, стратегии и ценностях Университета;
- обеспечение эффективной организационной работы Университета, которая основана на прозрачной и понятной системе корпоративного управления, отвечающей международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одной из основных ценностей и одним из основных конкурентных преимуществ Университета;
- обеспечение максимальной гибкости Университета, его способности не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

### **4. Принципы Кадровой политики Университета**

4.1. Кадровая политика Университета основана и реализуется на основании следующих принципов, соответствующих Стратегии Университета:

- законность, которая заключается в неукоснительном соблюдении в процессе управления персоналом Университета законодательства Республики Казахстан, внутренних процедур, политик, документов Университета;

- уважение и честность с нулевой терпимостью к любым нарушениям корпоративной культуры Университета, проявлениям академической нечестности и нарушений в процедурах;
- добросовестность, которая заключается в добросовестном поведении работников Университета в процессе выполнения трудовых (служебных) обязанностей;
- открытость и вовлеченность каждого работника в достижение стратегических приоритетов Университета посредством проактивности, профессионализма и открытого взаимодействия;
- ответственность за качество выполняемой работы, основанная на осознании работниками Университета высокого уровня ответственности во всем в том, что они делают;
- приверженность работников Университета культуре получения знаний и умений, постоянное их совершенствование для проведения изменений в обществе и экономике;
- инклюзивность, которая заключается в вовлечении, принятии и признании ценными всех работников Университета, независимо от их различий и социальной идентичности.

## **5. Цель и задачи Кадровой политики Университета**

5.1. Основная цель Кадровой политики Университета заключается в получении максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- сформирует устойчивый и эффективный трудовой коллектив, способный реализовать стратегические цели Университета;
- обеспечит конкурентные преимущества Университета через квалифицированный персонал, позволит обучать и развивать персонал в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними факторами;
- мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных Стратегией Университета;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за достижение работником результатов.

5.2. Основной задачей Кадровой политики Университета является стремление к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности корпоративным ценностям, являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в Университете.

## **6. Основные составляющие Кадровой политики Университета**

6.1. Основные составляющие Кадровой политики Университета представляют собой четыре взаимосвязанных области, посредством которых осуществляется содействие достижению стратегических целей Университета и воплощается видение в области управления персоналом (рис. 1):

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в Университета персонала и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- построение Университета как эффективной и динамичной организации, его непрерывное развитие.



6.2. Кадровая политика Университета использует интегрированный подход в развитии перечисленных выше областей и управления ими. Внутренние документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты инфраструктуры управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений, основных составляющих Кадровой политики Университета.

6.3. ДЮКР осуществляет руководство процессом реализации Кадровой политики Университета. Организация системы управления персоналом и роль ДЮКР является неотъемлемой частью Кадровой политики Университета.

6.4. Основные положения Кадровой политики Университета в области повышения результативности

Принципиально важным для обеспечения успешного развития Университета, достижения стратегических целей является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех уровнях, от отдельного работника до Университета в целом.

В целях создания такой системы Университет будет развивать систему показателей эффективности. Для этого Университет будет:

- формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи Университета с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется Университет в своем развитии и каковы требования Университета к работникам и ожидания от них;

- определять сбалансированный набор показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих результативность работы Университета, подразделений, коллективов и групп работников;

- продолжать развитие системы оценки работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, использовать весь арсенал признанных в мировой практике методов и подходов при проведении оценки, адаптировав их к потребностям и особенностям Университета и учитывая специфику различных групп работников;

- выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки



эффективности, определения их влияния на оплату труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии.

6.5. Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности Университет также будет продолжать развивать свою корпоративную культуру таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника Университета.

6.6. Для Университета важно не только достижение результатов, но и то, как они были достигнуты. При оценке работников наряду с отслеживанием достигнутых результатов будут учитываться демонстрация работниками своей приверженности корпоративным ценностям Университета.

6.7. Важнейшим фактором выполнения требований Университета в области повышения результативности являются ежедневные действия и кадровые решения руководителей Университета, подтверждающие, что только профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям Университета, являются необходимыми условиями и гарантиями служебного роста и продвижения.

6.8. Основные положения Кадровой политики Университета в области подбора, найма, адаптации персонала и обеспечения эффективного использования возможностей и потенциала персонала Университета.

Университет стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в Университете, так и тех, которых Университет стремится привлечь.

Университет определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые для достижения стратегических целей Университета:

- ориентация на достижение результатов;
- проактивность;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;
- гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;
- приверженность корпоративным ценностям Университета.

6.9. Для формирования персонала, необходимого для реализации Стратегии, Университет будет:

- регулярно проводить оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определять расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливать, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития Университета;

- выделять группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;

- постоянно отслеживать тенденции на рынке труда, а также действия конкурентов Университета с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса Университета как «предпочтительного работодателя»;

- проводить целенаправленную политику продвижения бренда Университета на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников Университета о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых Университетом своим работникам;

- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного

выполнения обязанностей.

6.10. Для привлечения персонала Университет будет использовать все признанные в мировой практике методы и инструменты поиска и отбора кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами.

6.11. При замещении вакансий при прочих равных условиях Университет отдает предпочтение «внутренним» кандидатам расширяя, таким образом, возможности для развития карьеры действующих работников Университета.

6.12. Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная и/или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень.

6.13. Университет признает необходимость не только привлечь персонал, обладающий необходимыми характеристиками, но и обеспечить его наиболее эффективное использование. Для этого Университет будет:

- разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях, как по «управленческой», так и по «технической» линии;
- координировать систему планирования карьеры с системой развития персонала.
- Университет отрицательно относится к тому, если родственники работают в непосредственном подчинении друг у друга. Не должно возникать ситуаций, когда работники осуществляют надзор за деятельностью родственников и влияют на условия найма.

## **7. Основные положения Кадровой политики Университета в области обучения, развития и планирования кадрового потенциала**

7.1. При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества Университет ориентируется, прежде всего на обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями и условиями деятельности, Стратегией Университета, с учётом текущего уровня трудового потенциала работников Университета и их потребностями в профессиональном росте.

7.2. Обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у работников Университета предъявляет особые требования к корпоративной системе обучения и развития, которая должна:

- основываться на стратегических потребностях Университета, планах развития Университета и должностных требованиях;
- выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
- использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.

7.3. В целях создания эффективной системы интегрированного, структурированного и непрерывного корпоративного обучения Университет будет:

- разрабатывать критерии распределения работников по группам для целей обучения и развития;
- выявлять общие для этих групп профессиональные, управленческие и поведенческие требования;
- определять общие для этих групп потребности в обучении и развитии, следующие из Стратегии Университета;

- анализировать возможные формы и способы обучения и развития для удовлетворения выявленных потребностей;

- разрабатывать комплексную перспективную программу корпоративного обучения и развития для различных групп работников и планировать ее реализацию.

7.4. В целях обеспечения необходимого количественного и качественного резерва для занятия управленческих должностей различных уровней, способного занять лидерские позиции в Университете, переходящей на новую ступень развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе, Университет будет осуществлять активное управление и планирование преемственности руководящего звена, включающее:

- определение качеств, характеристик и компетенций будущих руководителей исходя из стратегических потребностей Университета, Стратегии и корпоративных ценностей Университета;

- выявление работников с высоким лидерским потенциалом, их всестороннюю оценку;

- составление индивидуальных программ развития для этих работников, включающих структурированное обучение, ротацию, назначения на специальные проекты;

- процесс отбора и назначения на руководящие должности, основывающийся на результативности, полученном опыте и продемонстрированном потенциале работника.

## 8. Основные положения Кадровой политики Университета в области создания эффективной системы мотивации

8.1. Университет стремится создать эффективную систему мотивации, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешную реализацию Стратегии Университета.

8.2. Общее вознаграждение подразделяется на материальное и нематериальное (рис. 2).



8.3. Под нематериальным вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их

непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает в себя корпоративные награды (знаки отличия, призы за победу в конкурсах, организованных Университетом, и т.д.). Университет будет поддерживать и развивать систему нематериального вознаграждения.

8.4. Материальное вознаграждение включает прямое материальное вознаграждение и не прямое материальное вознаграждение.

8.5. Прямое материальное вознаграждение состоит из должностного оклада работника и выплат стимулирующего характера за достижение работником поставленных перед ним целей.

8.6. Непрямое материальное вознаграждение включает обязательные государственные программы социальной защиты работников.

8.7. Университет стремится к использованию единых принципиальных подходов к системе мотивации, включая единую систему должностных окладов.

## **9. Основные положения Кадровой политики Университета в области построения эффективной системы организации труда, ее непрерывного развития**

9.1. Кадровая политика Университета обеспечивает ее максимальную гибкость и способность не только быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

9.2. В целях построения эффективной и непрерывно развивающейся системы организации труда Университет будет работать в следующих направлениях:

- развитие и совершенствование корпоративной культуры;
- развитие способности Университета инициировать изменения, активно и эффективно ими управлять;
- построение системы внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями, а также системы сбора и учета предложений работников;
- построение интегрированной системы процессов управления персоналом, включающей все этапы и формы взаимодействия работников и Компании от привлечения и оформления на работу до выхода на пенсию.

9.3. Развитие и совершенствование корпоративной культуры Университета предполагает выявление, формулирование и постоянную работу по пропаганде корпоративных ценностей и принципов работы, которые включают в себя:

- сплоченность работников Университета;
- характерные способы организации протекания взаимодействия (т.е. процессов координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- установление справедливого вознаграждения работникам.

9.4. Лидерство является одной из важнейших ценностей Университета. Под лидерством понимается:

- корпоративная компетенция, проявляющаяся в стремлении к постоянному росту и совершенствованию во всех сферах деятельности Университета;
- персональное лидерство: выявление и поддержка руководителей, способных стать лидерами, демонстрирующими на своем примере приверженность корпоративным ценностям Университета.

9.5. Эффективное непрерывное развитие Университета требует создания условий для свободного и своевременного обмена информацией и знаниями. Важной составной частью

этого процесса является система внутрикорпоративного информирования и система сбора и учета предложений работников по улучшению методов и способов работы. Университет будет продолжать развивать эти системы, используя все имеющиеся в его распоряжении способы и средства, включая информационно-коммуникационные технологии, непосредственное общение лидеров с работниками.

9.6. В основе эффективной системы организации труда, способной быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям, не теряя при этом общего направления движения и сосредоточенности на достижении своих стратегических целей и задач, лежит интегрированная сквозная система процессов управления персоналом, включающих все этапы и формы взаимодействия работников и Университета. Университет будет и далее выстраивать и непрерывно совершенствовать процессы управления персоналом и поддерживающие их системы.

## **10. Заключительные положения**

10.1. По мере организационного развития Университета отдельные направления настоящей Политики могут быть дополнены и изменены.

10.2. Настоящая Политика утверждается Правлением Университета.

10.3. В случае изменения нормативных правовых актов Республики Казахстан, в случаях, если отдельные статьи настоящей Политики вступают в противоречие с законодательством Республики Казахстан, то они утрачивают силу. До момента внесения изменений в настоящую Политику, Университет руководствуется законодательными актами Республики Казахстан, повлекшими эти изменения.

10.4. Вопросы, не урегулированные условиями настоящей Политики, подлежат разрешению согласно положениям действующего законодательства Республики Казахстан и внутренних документов Университета.