БЕКІТЕМІН
М.Қозыбаев атындағы
СҚМУ-дың ректоры
_____ С. Өмірбаев
«__» _____ 2017 ж.
(өзгертулермен және
толықтырулармен 27.06.2019ж.)

М. Қозыбаев атындағы Солтүстік Қазақстан мемлекеттік университетінің
2017 – 2019 жылдарға арналған
КАДРЛЫҚ САЯСАТЫ

1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

«М. Қозыбаев атындағы Солтүстік Қазақстан мемлекеттік университеті» ШЖҚ РМК 2017-2019 жылдарға арналған кадрлық саясаты (ары қарай – СҚМУ кадрлық саясаты) «М. Қозыбаев атындағы СҚМУ» ШЖҚ РМК дамуының 2016-2019 жылдарға арналған стратегиялық жоспарына сәйкес әзірленді және М. Қозыбаев атындағы СҚМУ стратегиялық мақсаттары мен миссиясын жүзеге асыруға бағытталған кадрлық басқарудың негізгі бағыттары мен жолдары болып табылады. Кадрлық саясаттың жүзеге асырылуының табысы университетті басқарудың барлық деңгейлерінде адам ресурстарының жоғары экономикалық маңыздылығын оның стратегиялық потенциалының маңызды құрамы ретінде танылуына байланысты.

М. Қозыбаев атындағы СҚМУ кадрлық саясаты қызметкерлерді басқару аясында университеттің құндылықтар жүйесін мен бірыңғай тәсілдеме жасауға мүмкіндік берген қызметкерлермен жұмыс аясындағы үздік тәжірибені ескере отырып, кадрлық басқарудың құралдары мен әдістерін және қолда бар тәсілдерді жинақтауға арналған.

М. Қозыбаев атындағы СҚМУ кадрлық саясатының негізіне келесі қағидалар алынған:

- **Жасақталу –** қызметкерлерді басқару әрекетінің барлық аясын қамту.
- **Жүйелік** – саясатты құрайтын барлық элементтерді өзара байланыста қарастыру.
- **Негізділік –** ең жоғарғы экономикалық және әлеуметтік әсерді қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін қызметкерлерді басқару аясында заманауи ғылыми әзірлемелерді пайдалану.
- **Тиімділік -** қызметкерлерді басқару аясындағы іс-шаралардың шығындары нәтижелермен толығуы тиіс.
- **Ашықтық** – басқару үрдісінің барлық кезеңдеріндегі ашықтық.

- **Меритократия** – басқару қағидасына сәйкес жетекші лауазымдарда әлеуметтік шығу тегі мен қаржылық ауқатына қарамай қабілетті адамдар қызмет атқаруға тиіс.

СҚМУ кадрлық саясаты келесі негізгі жолдарды анықтайды:

Қызметкерлер құрамы оның оңтайлы пайдаланылуын, сапалы дамуын қамтамасыз ету және жоспарлау жағдайында бәсекелі артықшылықтар мен көшбасшылық позицияларды қамтамасыз ете алатын адам ресурсы ретінде қарастырылады.

Қызметкерлер құрамы оның корпоративтік мәдениеті мен құндылықтарын ұстанушы болып табылады және Университеттің аймақтық, мемлекеттік және халықаралық деңгейдегі әрекеттеріне жұртшылықтың сенімді қатынасын қалыптастыруға септігін тигізеді.

Адамдық ресурс бәсекелестік күрес барысында жинақталған материалдық емес актив ретінде, ал қызметкерлер құрамына шығындар – университеттің дамуына ұзақ мерзімді инвестициялар ретінде қарастырылады.

Әр қызметкердің М. Қозыбаев атындағы СҚМУ стратегиялық мақсаттарға жетуіне енгізген үлесіне сәйкес әлеуметтік, материалдық қажеттіліктерін қанағаттандыру.

Әр қызметкермен Қазақстан Республикасының Еңбек кодексінің талаптарын сақтауға негізделген және бар кәсіби біліктілік деңгейін толық жүзеге асыруға, сондай-ақ оны Университеттің қажеттіліктеріне және қызметкердің лауазымдық өкілеттілік деңгейінің талаптарына сәйкес жетілдіруге мүмкіндік беретін еңбек қатынастарын орнату.

Кадрлық саясатты жүзеге асыру ең алдымен қызметкерлер құрамын ынталандыру мақсаттарында қарастырылған құралдарды қолдана отырып, қызметкерлер құрамын басқаруға жауап беретін бөлімше жетекшілерінің жауапкершілігін қарастырады.

Осы кезде қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің функциялары бірыңғай кадрлық саясаттың жүзеге асырылу үрдісіне жалпы басшылықты жүзеге асыру, кадрлық әкімгерлендіру қызметтерін ұсыну, нәтижелі HR-құралдарын әзірлеу, кәсіби кеңес беру көмегін көрсету болып табылады.

Нормативтік реттеуші құжаттар мен процедуралар, әдістемелік жолдар, ақпараттық және технологиялық қолдау жүйелері, қызметкерлерді басқару жүйесінің басқа да қажетті компоненттері нақты кадрлық саясаттың негізгі құрама ережелерінен тізіледі және әзірленеді.

Кадрлық саясатты бірыңғай форматта жүргізуді қамтамасыз ету мақсатында университет бойынша кадрлық аудит ұдайы жүзеге асырылатын болады.

2. 2017-2019 ЖЫЛДАРҒА АРНАЛҒАН КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ МАҚСАТЫ МЕН ТАПСЫРМАЛАРЫ

М. Қозыбаев атындағы СҚМУ кадрлық саясаты университет бойынша үздік корпоративтік тәжірибе аясында қызметкерлер құрамымен жұмыста бірыңғай жолдарды қамтамасыз етуді қарастыратын алдыңғы қатарлы корпоративті мәдениетті кәсіпорынның статегиясын жүзеге асыруды тиімді кадрлық қолдауға бағытталған.

Қызметкерлер құрамының сапалы және сандық көрсеткішіне негізделетін бәсекелестік ортада озаттықты қамтамасыз етуге бағытталған адам ресурстарын басқару жүйесін жасау арқылы қызметкерлерді басқарудың нәтижелілігін жоғарылату **Университеттің кадрлық саясатының негізгі мақсаты** болып табылады.

Қызметкерлерді басқару жүйесі Университеттің нәтижелі жұмысын қамтамасыз етуге және стратегиялық тапсырмаларды жоғары біліктілік деңгейде орындауға мүмкіндік

беретін тиімді ынталандыру механизмдері мен заманауи HR-технологияларды қолдануға, адам ресурстарын негізді және оңтайлы жоспарлауға негізделген болуы керек.

1) Кадрлық саясатты жүзеге асыру жөніндегі негізгі концептуалдық тапсырмалар:
2) Бірыңғай форматтағы кадрлық саясатты жүзеге асыруды қамтамасыз ету;
3) Кадрларды оңтайлы орналастыру және тиімді пайдалану, Университеттің қажеттілігін ескере отырып, кадрлық ресурстарды жоспарлаудың кешендік жүйесін әзірлеу;
4) Біліктілікті арттыру жүйесін дамыту негізінде барлық категория қызметкерлерінің біліктігін жоғарылату;
5) Еңбекке ақы төлеу жүйесін атқарылатын жұмыстың деңгейі мен күрделілігіне сәйкес келтіру;
6) Қызметкерлердің еңбек жағдайларын жақсартуды және әлеуметтік қорғауды қамтамасыз ету.

Қойылған міндеттерді жүзеге асыру қызметкерлердің сандық және сапалық құрамын Университеттің қажеттілігі мен қолданыстағы заңнамалардың талаптарына сәйкес келтіру мен жаңару үрдістерінің оңтайлы теңгерімін қамтамасыз етуі керек.

3. АДАМ РЕСУРСТАРЫНЫҢ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙЫ

М. Қозыбаев атындағы СҚМУ Солтүстік Қазақстан облысының ірі жұмыс берушілерінің бірі болып табылады. Университет қызметкерлерінің саны 1000 адамға жуық, олардың 50% білім беру үрдісіне тартылған «Профессорлық-оқытушы құрам» және «Оқыту-көмекші құрам», 15% - «Әкімшілік-басқарушы құрам», 35% - «Қызмет көрсетуші құрам».

Қызметкерлердің ең үлкен үлес салмағы жасы 25-тен 49-ға дейінгі топты құрайды, ол қызметкерлер құрамының 59%. Университет қызметкерлерінің орташа жасы 44-ті құрайды.

Қызметкерлер құрамының 71% әйелдер, әйелдер мен ер адамдардың осы қатынасы кәсіпорынның жұмыс ерекшелігімен байланысты. Басқарушы лауазымдағы әйелдердің пайызы 68 құрайды.

Қызметкерлер құрамының тұрақтамауы 12% (негізінен қызмет көрсетуші құрам).

Профессорлық-оқытушы құрам университеттің өте маңызды адамдық ресурсы болып табылады. Оның әлеуеті келесі көрсеткіштерде байқалады: жалпы штат саны 457 бірлік, сандық құрамы – 386 адам, оның ішінде: ғылым докторлары – 14, олардың орташа жас шамасы 64-ке тең; PhD докторлары – 3 адам, олардың орташа жасы 29-ға тең; ғылым кандидаттары – 139 адам, орташа жасы – 52-де; магистрлер – 152 адам, орташа жасы – 40-та; дәрежелері жоқ оқытушылар – 78 адам, орташа жасы – 40-та. ПОҚ-тың жалпы сандық құрамының орташа жасы 45-ке тең.

Келтірілген талдау кадрлық потенциалдың төмен деңгейін көрсетеді, бұл жоспарланған бастамашылықтарды енгізуге және университеттің адамдық ресурстарды басқарудың сапалы жаңа деңгейіне шығуына негіз болып табылады.

Университет жұмыс істеген жылдарда кадрлық менеджмент бірқатар өзгерістерге ұшырап, дамыды. Бұрын бұл тек қана кадрлық құрамды есепке алу болса, қазіргі таңдағы талаптар қызметкерлер құрамына деген қатынасты өзгерте отырып, дамуда.

Университеттің ұйымдастырушылық-құқықтық нысаны өзгерген, қызметкерлер құрамын басқаруға, мақсаттар мен тапсырмаларды анықтауға, солардың негізінде оқыту және дамыту қажеттілігі анықталатын әрекеттер нәтижелілігінің табыстарын бағалауға

мүмкіндік беретін HR-әрекетінің барлық бағыттары бойынша нормативтік реттемелеуші құжаттар әзірленіп, енгізілген 2012 жыл өзгерісті кезең болды.

Қазіргі таңда қызметкерлер құрамына ұйымның стратегиялық ресурсы ретіндегі, басқаша айтқанда осы ресурсты бақылау, бағалау және жоспарлау дағдыларын қамтамасыз ететін қатынасты өзгертуге міндетті нормативтік реттемелеуші құжаттарды жасауды бастау және енгізу қажеттілі туындады. Осы кезде оның қаржылық, материалдық-техникалық және басқа ресурстарға қарағандағы өзіне тән ерекшеліктерін қатаң ескеру қажет, себебі адамдық ресурсқа оның үздіксіз дамуы мен ынталандырылуы қажет. Осы кезеңде адамдық ресурстарды басқаруды әлемнің үздік тәжірибелеріне жақындатуға міндетті бірқатар жобалар жүзеге асырылады.

Кейбір жағдайларда барлық жұмысты кадрлық іс жүргізуге және қысқа мерзімді оқытуға әкелетін, ал кадрлық жоспарлау тапсырмаларын, кадрлық потенциалдың бағалануын, қызмет құрамын ынталандыруды шешпейтін кадрлық менеджменттің бұрынғы құралдарын қазіргі уақытта қайта қарастыру қажет.

Алдағы кезеңде шешілуі тиіс кадрлық саясаттың аясындағы бірнеше мәселені атап өтуге болады:

1. Қызметкерлер құрамы мен санының университеттің міндеттеріне, жұмыс көлемдеріне сәйкессіздігі.
2. Басшы қызметке кадрлық резервті жасақтау және мансаптық өсуді басқару жүйесінің жетілдірілмегендігі.
3. Профессорлық-оқытушы кадрларының қажеттілігін болжаудың, кадрлық потенциалды талдаудың жеткіліксіз деңгейі.
4. ПОҚ және қызметкерлердің біліктілігін арттыруды жоспарлаудың жеткіліксіз нәтижелілігі.
5. Біліктілікті арттыру нәтижелерін бағалау жүйесінің жеткіліксіз деңгейі.
6. Қызметкерлер құрамының бейімделу жүйесінің жеткіліксіз деңгейі. Жас оқытушылар мен қызметкерлердің сынақ мерзімін өтуі негізінен ресми түрде орын алады. Тәлімгерлер институты дамымаған.
7. Қызметкерлер құрамы жұмысының тиімділігі мен нәтижелеріне мониторинг жүйесінің жоқтығы.
8. Ғылыми дәрежесі бар оқытушылардың орташа жасының өсуі.
9. Университетте жоғары білікті мамандарды орнықтыруға және тартуға септігін тигізетін қызметкерлерді әлеуметтік қолдау және еңбекке ақы төлеу жүйесінің жетілдірілмегендігі.
10. Университет қызметкерлерінің жеткіліксіз әлеуметтік қорғалуы.
11. Жас мамандардың келуінің жеткіліксіз деңгейі.
12. Бөлімше жетекшілердің кадрлық мәселелерді шешуге қатысуының жеткіліксіз деңгейі.
13. Мемлекеттік тілді меңгерудің әлсіз деңгейі.
14. Өзінің қызметтік және лауазымдық міндеттерін сапалы орындауға қызметкерлердің төмен ынтасы.
15. Басқарманың орта буын жетекшілері біліктілігінің жеткіліксіз деңгейі.
16. ПОҚ және қызметкерлердің орындаушылық тәртібінің төмендігі.

2017-2019 жылдарға арналған университеттің кадрлық саясатын жүзеге асыру көрсетілген мәселелерді аластатуға және университеттің адамдық ресурстарын басқаруды сапалы жаңа деңгейге шығаруға бағытталған.

4. КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТТАРЫ

4.1. Жалдау және жұмыспен қамтуды қамтамасыз ету аясындағы саясат

4.1.1. Адамдық ресурстарды сапалы және сандық жоспарлаудың кешендік жүйесін енгізу

Университеттегі адамдық ресурстарды жоспарлауды кадрлық потенциал динамикасын, жас жағдайларын, кадрлардың табиғи азаюын, қосымша қажеттілікті ескере отырып, қызметкерлер құрамының қажеттілігін болжау негізінде М. Қозыбаев атындағы СҚМУ даму стратегиясына сәйкес кадрлардың кәсіптік-біліктілік құрылымын жоспарлауда көреміз.

Адамдық ресурстар жағдайының толық суретін стратегиялық деңгейде көруге мүмкіндік беретін адамдық ресурстарды сапалы және сандық жоспарлаудың бірыңғай жүйесіне барлық бөлімшелерді біріктіру **университеттегі адамдық ресурстарды жоспарлау аясындағы стратегиялық мақсат** болып табылады.

Адамдық ресурстарды жоспарлау жаңа және басым бағыт болып табылады. Осы бағытты табысты іске асыру мақсатында келесі іс-шаралар жүзеге асырылатын болады:

- Ұйым ішіндегі бөлімшелер арасындағы функциялардың қайталануын алып тастау, қызметкерлердің фукнцияларын, санын және құрамын талдау.
- ПОҚ штатына ғылыми дәрежелері бар қызметкерлерді, магистрлерді тарту.
- ПОҚ дамытудың келешекке арналған жоспарын әзірлеу.
- Мақсатты докторантурада оқыту.
- М. Қозыбаев атындағы СҚМУ базасында мемлекеттік тапсырыс негізінде докторантурада және магистратурада оқыту.
- Лауазымдық нұсқаулықтардың бірегей нысаны мен мазмұнын жетілдіру, оларды таңдау, жалдау және ауыстыру кездерінде пайдалану.
- Адамдық ресурстардың сандық-сапалық жағдайын көрсететін арнайы әзірленген нысандар бойынша деректерді жүйелі жинақтауды болжайтын оның сандық-сапалық мінездемелерін ескеріп, мамандықтарды ПОҚ қажеттілігіне бағдарлану, кадрлардың тұрақтамау деңгейін, табиғи азаюын, қосымша қажеттіліктерін ескерумен даму бағытын алғашқы үш жылға дамуын болжау.
- Кадрлық потенциалдың жағдайын ұдайы және жүйелі бағалау.
- Категориялар бойынша кадр құрамының тұрақтамауын талдау.
- Қадр құрамының тұрақтамау факторларын талдау.
- Қызметкерлердің тұрақтамауын төмендету және бейілділікті жоғарылатуға кешендік жолды әзірлеу.
- Қызметкерлер құрамының келесі категорияларының ең қажеттілерін анықтау: ПОҚ пен жоғары және орта буын менеджерлері.
- Қызмет көрсету құрамының санын анықтаудың нормативтік негізделген әдістерін әзірлеу және енгізу. Қызметкерлер құрамы санының нормативі қызмет көрсету құрамының нақты санын анықтаудың ұтымды құралы болуы қажет.
- Әкімшілік-басқарушы және оқыту-көмекші қызметкерлер құрамдарының санын анықтаудың нормативтік негізделген әдістерін әзірлеу және енгізу.

▪ Университеттің барлық штаты бойынша бүкіл жедел ақпарат бағытталатын орталықтандырылған деректер базасын жетілдіру және үрдісті автоматтандыру.

4.1.2. Қызметкерлер құрамын таңдау және жалдау жүйесін жетілдіру

Қызметкерлер құрамын таңдау және жалдау жүйесін жетілдіру аясындағы біздің көзқарасымыз – қойылатын біліктілік талаптарына сәйкес барлық үміткерлерге тең мүмкіндіктер беретін бос лауазымдарға конкурстық таңдаудың ашық процедурасы, олардың кәсіби сапаларын объективті бағалау.

Мамандарды іздеу және таңдау сапасын жетілдіру, сондай-ақ бейімделу шараларын жүзеге асыру арқылы университет қажеттіліктерін жоғары білікті мамандармен қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін қызметкерлер құрамын таңдау және жалдау аясындағы бірыңғай жолдарды енгізу **2017-2019 жылдарға арналған қызметкерлер құрамын таңдау және жалдау жүйесін жетілдіру аясындағы стратегиялық мақсат** болып табылады.

Университет бойынша бірыңғай жолдарды қолдану мақсаттарында келесі іс-шаралар жүзеге асырылады:

▪ Үміткерлердің ішкі кадрлық резервін ұйымдастыру – мансабының жоспарлы дамуы арқылы жоғары білікті және келешегі бар қызметкерлерді ұстауға бағытталған басшы лауазымдарға тағайындау үшін мамандарды іздеудің басым формасы (лауазымға тағайындалған қызметкерлерің жалпы санының 70% төмен емес), корпоративтік білімдерді, дағдыларды және икемдерді сақтау.

▪ Сыртқы конкурстық таңдаудың шарттарын міндетті және жүйелік сақтау – бос лауазымдар туралы ақпаратты университет сайтында және/немесе бұқаралық ақпарат құралдарында жариялау, үміткерлердің резюмелерін біліктілік талаптарға сәйкестігіне талдау, таңдау процедуралары (тестілеу, әңгімелесу және т.б.) және конкурстық комиссияның (ПОҚ қатысты) немесе бөлімше жетекшісінің ұсынымы бойынша жұмыс берушімен соңғы шешім қабылдау.

▪ Бөлімше жетекшілері мен қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің мамандарын қолданылатын жол мен келісілген сақтауды қамтамасыз ету үшін қызметкерлерді таңдау машықтарына үздіксіз бірге оқыту жүйесі.

▪ Жаңа қызметкердің лауазымға жылдам енуін, жаңа ұжымдағы психологиялық шиеленісті төмендетуді, қанағаттылығын дамыту және ынтасын жоғарылатуды, университеттің позитивтік беделінің жасақталуын қамтамасыз ету мақсаттарында арнайы әзірленген бейімдеу іс-шараларды ұдайы өткізу.

▪ Ашық конкурстық таңдау және қызметкерлер құрамының бейімделу қағидаларын қамтамасыз ету үшін Ғылыми кеңес алдында қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің жүйелі есеп беруі.

▪ Кадрлық саясат аясындағы жаңа негізгі реттеуіш құжаттарды әзірлеу және қайта қарастыру.

▪ Конкурстық негізде жұмысқа жалдау келесі санаттағы қызметкерлер үшін жүзеге асырылады: профессорлар-оқытушылар құрамы, факультет декандары, Департамент директорлары, басқарма (бөлім) басшылары.

Бос лауазым конкурсы туралы немесе жоғарыда аталған лауазымдарға конкурстық іріктеу туралы хабарландыру университеттің сайтында орналастырылады.

Профессорлар-оқытушылар құрамының лауазымдарына конкурстық іріктеу ректор бұйрығымен бекітілген М. Қозыбаев атындағы Солтүстік Қазақстан мемлекеттік

университетінің профессорлар-оқытушылар құрамы мен ғылыми қызметкерлерін лауазымдарға конкурстық тағайындау ережесіне сәйкес жүзеге асырылады.

Факультет деканын, Департамент директорларын және басқарма (бөлім) басшыларын конкурсқа келесі тәртіпте іріктеу:

1) құжаттарды қабылдау мерзімдері, олардың тізбесі, лауазымға үміткерлерге қойылатын біліктілік талаптары көрсетіле отырып, лауазымға конкурс туралы ашық хабарландыру жарияланады;

2) құрамы мен ережесі ЖОО ректорының бұйрығымен бекітілетін комиссия құрылады;

3) конкурстық комиссияның бірінші отырысында үміткерлерді конкурсқа жіберу немесе конкурсқа қатысудан негізді түрде бас тарту жүзеге асырылады;

4) конкурстық комиссияның екінші отырысында лауазымға үміткерлер басшылық жасауға ниет білдірген құрылымдық бөлімшені (факультет, департамент, басқарма немесе бөлім) дамыту бағдарламасын көпшілік алдында таныстырады.);

5) талқыланғаннан кейін конкурстық комиссия жасырын немесе ашық дауыс беру жолымен: лауазымға үміткерді «ұсыну» немесе «ұсынбау» шешімдерінің бірін қабылдайды;

6) конкурстық комиссияның шешімі нақты (түпкілікті) шешім қабылдау үшін және «ұсынымдар» жағдайында тиісті бұйрық шығару үшін университет ректорына ұсынылады.

Білуге міндетті:құрылымдық бөлімше басшылары лауазымына барлық үміткерлер Қазақстан Республикасының «Білім туралы» (2007 ж.), «Ғылым туралы» (2011 ж.), «Ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерін коммерцияландыру туралы» (2015 ж.), «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» (2015 ж.) заңдарын, ҚР БҒМ-нің 2016-2019 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының Білім және ғылымын дамытудың мемлекеттік бағдарламасын, ҚР БҒМ-нің 2016-2019 жылдарға арналған _____ № ____ жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беруді реттейтін нормативтік құқықтық актілер.

Лауазымдарға мынадай біліктілік талаптары белгіленеді:

1) факультет деканына:

Жоғары және/немесе жоғары оқу орнынан кейінгі білімінің, ғылыми немесе академиялық дәрежесінің немесе дәрежесінің болуы; білім беру жүйесіндегі жұмыс өтілі кемінде 7 жыл, оның ішінде жоғары оқу орнының құрылымдық бөлімшесінің басшысы лауазымдарында кемінде 5 жыл; менеджмент саласындағы біліктілікті арттыру курстарынан өткені туралы мәліметтер (сертификат); көшбасшылық қасиеттері, командада жұмыс істей білуі және корпоративтік этика қағидаттарын сақтауы (әңгімелесу барысында анықталады).

2) Департамент директорына:

Жоғары және/немесе жоғары оқу орнынан кейінгі білімінің, ғылыми немесе академиялық дәрежесінің немесе дәрежесінің болуы; білім беру жүйесіндегі жұмыс өтілі кемінде 5 жыл, оның ішінде жоғары оқу орнының құрылымдық бөлімшесінің басшысы лауазымдарында кемінде 3 жыл; менеджмент саласындағы біліктілікті арттыру курстарынан өткені туралы мәліметтер (сертификат); көшбасшылық қасиеттері, командада жұмыс істей білуі және корпоративтік этика қағидаттарын сақтауы (әңгімелесу барысында анықталады).

3) басқарма (бөлім) жетекшісіне):

Жоғары және/немесе жоғары оқу орнынан кейінгі білімінің, ғылыми немесе академиялық дәрежесінің немесе дәрежесінің болуы; білім беру жүйесіндегі жұмыс өтілі кемінде 5 жыл; менеджмент саласындағы біліктілікті арттыру курстарынан өткендігі туралы мәліметтер (сертификат); көшбасшылық қасиеттері, командада жұмыс істей білуі және корпоративтік этика қағидаларын сақтауы (әңгімелесу барысында анықталады).

4.2. Қызметкерлер құрамының дамуы аясындағы саясат

4.2.1. Қызметкерлер құрамын оқыту жүйесін жетілдіру

Қойылған тапсырмаларды нәтижелі орындауға септігін тигізетін қажетті білімдер мен дағдыларды алу немесе дамыту үшін біліктілікті арттыру курстарын жүйелі өткізу арқылы әрбір қызметкердің кәсіби дамуына тең мүмкіндіктер мен қолдауды ұсыну **қызметкерлер құрамын оқыту жүйесін жетілдірудің негізі** болып табылады.

Қойылған тапсырмаларды сапалы орындау үшін қызметкерлер құрамын кәсіби дайындау қажеттіліктеріне белсенді түрде әрекет етуге мүмкіндік беретін М. Қозыбаев атындағы СҚМУ-дың стратегиялық мақсаттарына сәйкес қызметкерлер құрамын оқытудың және дамытудың бірыңғай жолдарын енгізу **2017-2019 жылдарға арналған қызметкерлер құрамын оқыту жүйесін жетілдіру аясындағы стратегиялық мақсат** болып табылады.

Университет қызметкерлер құрамын оқытуға жыл сайын еңбекке ақы төлеу қорының 3%-на дейінгі мөлшерді құруы тиіс ұзақ мерзімді инвестицияны шығындауды қарастырады.

Оқытудың тиімді корпоративтік жүйесін жасау мақсатында қызметкерлер құрамын оқыту жүйесінің бірыңғай қағидаларын енгізу бойынша университет келесі іс-шараларды қарастырады:

- Қызметкердің кәсіби дамуын бағалау нәтижелерін қойылған стратегиялық және/немесе жедел тапсырмаларға жету үшін қажетті білімімен және дағдыларымен салыстыру негізінде оқыту қажеттілігін анықтау.

- Оқыту тақырыптарын анықтаумен қызметкерлердің біліктіліктерін күнтізбелік жылға арттыру жоспарын жасау.

- Біліктілікті арттыру жоспарына сәйкес оқытуды М. Қозыбаев атындағы СҚМУ ҚДжБАИ, басқа жоғары оқу орындары мен ұйымдардың, соның ішінде шетелдік, базасында жүзеге асыру.

- Ғылыми тағылымдамалар, сонымен қатар, біліктілікті арттыруды өткен жұмыскерлер, ғылыми тағылымдамалар немесе біліктілікті арттыру оқуын бітірген күннен бастап кемінде 3 жыл жұмыс істеуі міндетті, соның ішінде университеттен тыс қаражаттан.

4.2.2. Қызметкерлер құрамын бағалау жүйесін жетілдіру

Қызметкерлердің тиімді нәтижелілігінің және іскери құзыреттерінің кәсіби дамуын қамтамасыз ету, стратегиялық тапсырмаларды сапалы әрі уақытылы орындауын объективті бағалаумен қызметкерлердің нәтижелі әрекеттерін басқарудың икемді ашық жүйесі **қызметкерлер құрамын бағалау жүйесін жетілдірудің негізі** болып табылады.

Стратегиялық тапсырмаларды шешуге қызметкерлердің тартылу деңгейіне сәйкес материалдық және материалдық емес ақы төлеу үшін қызметкерлер құрамының тиімділігін және кәсіби дамуын бағалаудың бірыңғай талаптарының негізінде оларды бағалаудың ашық жүйесін енгізу **2017-2019 жылдарға арналған қызметкерлер құрамын бағалау жүйесін жетілдіру аясындағы стратегиялық мақсат** болып табылады.

Осы бағытты табысты іске асыру мақсатында келесі іс-шаралар жүзеге асырылады:

- Проректорлар, Департамент директорлары, факультет декандары өкілеттік картасын қалыптастыру.

- Стратегиялық тапсырмаларға сәйкес барлық қызметкерлердің, оның ішінде басшы және басқарушы құрамның әрекеттерінің мақсаттарын жасақтау және жетістіктерін бағалаудың нақты өлшемдерін тиянақтау.

- Ұсынылатын әдіснамаға сәйкес қызметкер құрамының барлық деңгейінің кәсіби дамуы мен әрекетінің тиімділігін бағалау.

- Басшылықты және топ-менеджерлерді жеке құрамды бағалау дағдыларына, соның ішінде сапалы кері байланыспен қамтамасыз етуге үздіксіз оқыту.

- ӘБҚ басшы құрамы үшін қызметкерлердің тиімділігі бағаланатын көрсеткіштер жүйесін (KPI) енгізу.

- ӘБҚ мамандары, ОКҚ мен ҚК қызметкерлері үшін олардың тиімділігі бағаланатын көрсеткіштер (ПӘК) жүйесін енгізу.

- ПОҚ үшін олардың жұмыс тиімділігі бағаланатын рейтингілік көрсеткіштер жүйесін енгізу.

- Қызметкерлерді сыйақымен және басқа материалдық ынталандыру туралы, олардың мансабын өзгерту, оқыту мен дамыту қажеттілігін анықтау және т.б. шешімдер қабылдау кезінде қызметкерлері бағалау нәтижелерін қолдану.

- Жалпы жолдан ауытқудағы бақыланатын үрдістер мен осындай ауытқудың мүмкін салдары туралы басшылыққа уақытылы хабарлау.

4.2.3. Кадр резервін жасақтау және дамыту

Кадр резервін жасақтау және дамытудың негізі – үздік тәжірибелер мен корпоративтік дәстүрлердің сабақтастығы мен корпоративтік мәдениетті дамытуды, стратегиялық мақсаттарға жетудегі жоғары нәтижелілік пен бірізділікті қамтамасыз етуге қабілетті басқарушы кадрларды тәбиелеу мен ішкі кадрлық потенциалды ұдайы өсіру жолымен ұйымның барлық деңгейлерінде жоғары білікті, келешегі бар және жоғары нәтижелерге жетуге ынталанған қызметкерлердің болуы.

Бос лауазым пайда болған және қызметкер ауысқан жағдайда басқарушы және кәсіби позицияларға тағайындау үшін резервте тұрған қызметкерлерді ары қарай дамытумен кадр резервін жасақтау, білім алушылардың контингенті өскен жағдайда әрбір қызметкерге түсінікті ашықтықты, әділдікті және адалдықты қамтамасыз ететін кадрлық резервті таңдау және жасақтаудың бірыңғай реттеуіш механизмін енгізу **2017-2019 жылдарға арналған кадр резервін жасақтау және дамыту аясындағы стратегиялық мақсат** болып табылады.

Осы бағытты табысты іске асыру мақсатында келесі іс-шаралар жүзеге асырылады:

- Сабақтастық жоспарларын әзірлеу арқылы Ректораттың кадр резервін жасақтау.

- Резервшілерді бағалау және дамытудың бірыңғай талаптарына сәйкес әкімшілік кадр резервін жасақтау және дамыту.

- Резервшілерді бағалау және дамыту талаптарына сәйкес ПОҚ-тың кадр резервін жасақтау және дамыту.

- Ішкі кадр резервін жасақтау және дамыту.

- Резервшілерді бос лауазымдарға қарастыру және тағайындаудың бірыңғай тәртібін енгізу.

- Мансаптық өсуді басқару жүйесін жасақтау.

4.3. Еңбек жағдайларының сапасын жетілдіру

4.3.1. Еңбекке ақы төлеу және қызметкерлерді материалдық ынталандыру жүйесін жетілдіру

Еңбекке ақы төлеу аясындағы біздің көзқарасымыз – университеттің жалпы мақсаттарға жетуіне қызметкердің қосқан үлесін объективті бағалауға, еңбек өнімділігін арттыру үшін жеткілікті ынталандыру әсері бар үздік мамандарды тартуға мүмкіндік беретін еңбекке ақы төлеудің бәсекеге қабілетті жүйесі.

Еңбек нәтижелеріне байланысты ақы төлеу, көтермелеу және сыйақы төлеу жүйесін дамытуға бағытталған қызметкерлерге еңбек ақы төлеу, сыйлықақы беру және материалдық ынталандыру тәртібі туралы ережелерді жүзеге асыру **еңбек жағдайларының сапасын жетілдірудегі стратегиялық мақсат** болып табылады.

Ынталандыру және уәждеме механизмін әзірлеуде сыйдың келесі түрлері қолданылады:

- Тікелей материалдық сыйақы беру;
- Материалдық емес көтермелеу.

Қызметкерлермен қарым-қатынастағы еңбекке ақы төлеу сұрағының негізге алынатын мәнін ескере отырып, қойылған мақсаттарға жету үшін университет келесі іс-шараларды жүзеге асыруды жоспарлап отыр:

1. Анықталған грейдке қатыстылығы көрсетілген лауазымның қатысты салмағын, сонымен қатар қолданыстағы көлем ішіндегі жалақы деңгейінде көрсетілген қызметкердің кәсіби құзыретінің деңгейін ескеруге мүмкіндік беретін қызметкерлер құрамының еңбек ақысын төлеу үшін грейділеу жүйесін енгізу.

2. Университеттің қызығушық аясына жататын тапсырмаларды орындау мен жылдық сыйақының өзара байланысын қамтамасыз ететін басшы құрамға сыйақы беру, сыйақы мөлшерін анықтау механизмінің ашықтық және қарапайымдық, сыйақы мөлшерінің жетекшінің және университеттің тұтас әрекет нәтижелеріне тәуелділік жүйесін жетілдіру. Жыл қорытындылары бойынша басшы құрамға сыйақы төлеу үшін негізгі шарттар: алдыңғы жылмен салыстырғанда есепті жылдың шоғырландырылған қорытынды пайда көрсеткіштерінің өсуі мен қысқа және ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарға сәйкес келетін KPI бойынша анықталған мақсатты мәндерді орындау.

3. Ынталандыру жүйесіне қызметкерлер құрамының қанағаттану деңгейіне сауалнама өткізу арқылы ұдайы мониторинг жүргізу, ол өз кезегінде қабылданып жатқан шаралардың нәтижелілігін бағалауға мүмкіндік береді.

4. Қызметкерлердің тұрмыс деңгейін жақсартуға бағытталған еңбекке ақы төлеу жүйесін жетілдіру бойынша қабылданып жатқан бастамалар туралы оларға хабарлауға мүмкіндік беретін кері байланыс.

5. Еңбек нарығындағы салыстырмалы лауазымдардың төлем деңгейлеріне мониторинг жүргізу, бәсекелестердің (HR-бенчмаркинг) деңгейімен салыстыру, университеттің еңбек нарығындағы жағдайын анықтау. Еңбекке ақы төлеудегі университеттің бәсекеге қабілеттілігінің деңгейін анықтау кезінде қызметкерлердің сыйақы төлемдері мен базалық сыйақының деңгейі ескеріледі.

6. Инфляция мен университеттің қаржылық мүмкіндіктерін ескере отырып еңбекке ақы төлеу деңгейін қайта қарау.

4.3.2. Қызметкерлерді әлеуметтік қолдау жүйесін жетілдіру

Ұжымдық шарттың қағидаларымен бекітілген және құпталған жұмыс берушінің әлеуметтік жауапкершілігіне сенетін университеттің әлеуметтік тұрғыдан қорғалған қызметкері **әлеуметтік қолдаудың негізі** болып табылады.

Университеттің әлеуметтік саясаттын жүзеге асыруға корпоративтік жолдарды әзірлеу және енгізу **қызметкерлердің әлеуметтік қолдау жүйесін жетілдірудің стратегиялық мақсаты** болып табылады.

Университет ұсынылатын қызметтер тізімі, қызметкердің университетке деген орынды бейілділігі мен сенімін жасақтауға мүмкіндік беретін толық суретті ұсыну мақсатында оның әлеуметтік қорғалуын жақсартуға бағытталған қабылданатын бастамалары туралы қызметкерлерге хабарлау бойынша шаралар қабылдайтын болады.

Осы бағытты табысты іске асыру мақсатында келесі іс-шаралар жүзеге асырылады:

Денсаулық сақтау аясында:

- жұмыс үшін жайлы жағдайларды жасау және барлық жұмыс орындарында санитарлық-гигиеналық жағдайларды қамтамасыз ету;
- қызметкерлердің денсаулығын сақтауға бағытталған іс-шараларды ұйымдастыру және қамтамасыз ету;
- қызметкерлерге кезеңдік медициналық байқаулар өткізу.

Қызметкерлерге әлеуметтік жеңілдіктер пакетін ұсыну аясында:

- қызметкерлерге материалдық көмек пен әлеуметтік жеңілдіктердің басқа түрлерін ұсыну жүйесін жетілдіру.

Салауатты өмір салтын ұстану және дамыту аясында:

- өз қаражаттарын қолданумен қызметкерлер арасында салауатты өмір салтын жүйелі насихаттау және профилактикалық медициналық іс-шараларды өткізу.

Тұрғын үйді қолдау аясында:

- корпоративтік тұрғын үй бағдарламасын әзірлеу, оның ішінде қызметкерлер үшін пәтерлер мен жатақханалар салу;
- қызметкерлердің жатақханаларда тұруына жайлы жағдайларды қамтамасыз ету.

Зейнеткерлерді қолдау аясында:

- жұмыс істемейтін зейнеткерлерді қолдаудың корпоративтік бағдарламасын әзірлеу (кеңес берушілер, сарапшылар және т.б. ретінде тарту);
- моральдық-психологиялық қолдау көрсету мақсаттарында университетпен өткізілетін салтанатты және мерекелік іс-шараларға жұмыс істемейтін зейнеткерлердің қатысуын ұйымдастыру.

Қызметкерлерді материалдық емес көтермелеу аясында:

- университет қызметкерлерін марапаттау жүйесін ары қарай жетілдіру, мемлекеттік және ведомстволық наградалармен марапаттауға ұсыну. Талдау нәтижелері бойынша үздік қызметкерлер наградаларға ұсынылады. Білім беру жүйесін дамытуға қосқан үлесі, жоғары жетістіктері мен сіңірген еңбегі үшін қызметкерлер мен ардагерлері Қазақстан Республикасының мемлекеттік және ведомстволық наградаларымен, Ректордың құрмет грамотасымен, Ректордың алғыс хатымен, құнды сыйлықтармен марапатталуға ұсынылады.

Кадрлық саясат М. Қозыбаев атындағы СҚМУ-дың ректоратымен 2017 жылдың 10 қаңтарында бекітілді, №9 хаттама.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
Северо-Казахстанского государственного университета им. М. Козыбаева на 2017-2019 года

1. ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Кадровая политика РГП на ПХВ "Северо-Казахстанского государственного университета имени Манаша Козыбаева" на 2017-2019гг. (далее – Кадровая политика СКГУ) разработана в соответствии со Стратегическим планом развития РГП на ПХВ "СКГУ им. М. Козыбаева" на 2016-2019гг. и представляет собой основные направления и подходы кадрового управления для реализации миссии и стратегических целей СКГУ им. М. Козыбаева. Успех реализации кадровой политики во многом зависит от признания на всех уровнях управления университета высокой экономической значимости человеческих ресурсов, как важной составляющей его стратегического потенциала.

Кадровая политика СКГУ им. М. Козыбаева призвана объединить существующие подходы, наработанные методы и инструменты кадрового управления с учетом лучшего опыта в области работы с персоналом, позволив, таким образом, сформировать единый подход и выработать систему ценностей Университета в области управления персоналом.

В основу Кадровой политики СКГУ им. М. Козыбаева заложены следующие принципы:

- **Комплексность** – охват всех сфер деятельности управления персоналом.
- **Системность** – рассмотрение всех составляющих элементов политики во взаимосвязи.
- **Обоснованность** – использование современных научных разработок в области управления персоналом, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.
- **Эффективность** – затраты на мероприятия в области управления персоналом должны окупаться результатами.
- **Открытость** – прозрачность на всех этапах процесса управления.
- **Меритократия** – принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.

Кадровая политика СКГУ определяет следующие основные подходы:

- Персонал рассматривается как человеческий ресурс, способный обеспечить конкурентные преимущества и лидерские позиции при условии его планирования и обеспечения его оптимального использования, качественного развития.
- Персонал является носителем его корпоративной культуры и ценностей, и способствует созданию доверительного отношения общественности к деятельности Университета на региональном, государственном и международном уровнях.

- Человеческий ресурс рассматривается как нематериальный актив, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие университета.

- Удовлетворение социальных, материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из работников в достижение стратегических целей СКГУ им. М. Козыбаева.

- Установление трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований Трудового кодекса РК и позволяющих работнику полностью реализовать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его с потребностями Университета и требованиями уровня должностной компетенции работника.

Реализация кадровой политики предполагает ответственность, прежде всего, руководителей подразделений, которые отвечают за управление персоналом, используя предлагаемые инструменты в целях мотивации персонала.

Функции службы по управлению персоналом при этом заключаются в осуществлении общего руководства процессом реализации единой кадровой политики, предоставлении услуг кадрового администрирования, разработки эффективных HR-инструментов, оказании профессионального консультирования.

Нормативно-регламентирующие документы и процедуры, методологические подходы, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты системы управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений основных составляющих данной кадровой политики.

С целью обеспечения проведения кадровой политики в едином формате по всему университету будет регулярно осуществляться кадровый аудит.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА 2017-2019гг.

Кадровая политика СКГУ им. М. Козыбаева ориентирована на эффективное кадровое сопровождение реализации стратегии предприятия с сильной корпоративной культурой, предусматривающая обеспечение единых подходов в работе с персоналом в рамках лучшей корпоративной практики по всему университету.

Основной целью Кадровой политики Университета является повышение эффективности управления персоналом путем создания системы управления человеческими ресурсами, направленной на обеспечение лидерства в конкурентной среде, базирующейся на качественном и количественном показателе персонала.

Система управления персоналом должна быть основана на рациональном и обоснованном планировании человеческих ресурсов, использовании современных HR-технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить эффективную работу Университета и решать стратегические задачи на высоком профессиональном уровне.

Основные концептуальные задачи по реализации Кадровой политики состоят в следующем:

1) Обеспечение реализации кадровой политики в едином формате.

2) Разработка комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом потребности Университета, их рационального размещения и эффективного использования.

3) Повышение профессионализма работников всех категорий на основе развития системы повышения квалификации.

4) Приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью и уровнем выполняемых работ.

5) Обеспечение социальной защиты и улучшение условий труда работников.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и приведения количественного и качественного состава в соответствие с потребностями Университета и требованиями действующего законодательства.

3. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

СКГУ им. М.Козыбаева является одним из крупных работодателей в Северо-Казахстанской области. Численность работников университета составляет около1000 человек, около 50% из них заняты в образовательном процессе «Профессорско-преподавательский состав» и "Учебно-вспомогательный персонал"; 15 % "Административно-управленческий персонал"; 35% "Обслуживающий персонал".

Наибольший удельный вес работников приходится на возрастную группу от 25 до 49 лет, что составляет около 59 % персонала. Средний возраст работников университета составляет 44года.

Около 71 % персонала являются женщины, представленное соотношение мужчин и женщин обусловлено спецификой предприятия. Процент женщин на руководящих позициях составляет около 68 %.

Текучесть персонала составляет 12 % (в основном обслуживающий персонал).

Профессорско-преподавательский состав является наиболее важным человеческим ресурсом университета. Его потенциал выражается в следующих показателях: общий штат 457 единиц, численный состав 386 человека, из них: докторов наук - 14, средний возраст равен 64 годам; доктора PhD - 3 человека, средний возраст которых равен 29 годам; кандидаты наук - 139 человек, средний возраст 52 года; магистры - 152 человека, средний возраст 40 лет; преподаватели не имеющие степени - 78 человек, средний возраст 40 лет. Средний возраст всего численного состава ППС равен 45 лет.

Приведенный анализ показывает низкий уровень кадрового потенциала, что является основой для внедрения планируемых инициатив и выхода университета на качественно новый уровень управления человеческими ресурсами.

За годы существования университета кадровый менеджмент претерпел ряд изменений и эволюционировал. Если в прошлом это был только учет кадрового состава, то требования сегодняшнего дня меняются, изменяя и отношение к персоналу.

Переломным явился 2012 год, когда была изменена организационно-правовая форма университета, разработаны и внедрены нормативно-регламентирующие документы практически по всем направлениям HR-деятельности, которые позволяют управлять персоналом, определять цели и задачи, оценивать достижения результативности деятельности, на основе которых выявляются потребности в обучении и развитии.

На сегодняшний день возникла необходимость начать формирование и внедрение нормативно-регламентирующих документов, которые должны изменить отношение к персоналу как к стратегическому ресурсу организации, т.е. обеспечить наращивание навыков планирования, оценки и контроля данного ресурса. При этом необходимо строго учитывать его специфические особенности в отличие от финансовых, материально-технических и иных ресурсов, т.к. для человеческого ресурса необходимо его

непрерывное развитие и мотивирование. На данном этапе будет реализован ряд проектов, которые должны приблизить управление человеческими ресурсами к лучшим мировым практикам.

В настоящее время необходимо пересмотреть наработанные инструменты кадрового менеджмента, которые в некоторых случаях сводят всю работу к кадровому делопроизводству и организации краткосрочного обучения, а задачи кадрового планирования, оценки кадрового потенциала, мотивации персонала остаются нерешенными.

Можно выделить ряд проблем в области кадровой политики на предстоящий период:

1. Несоответствие численности и структуры персонала объемам деятельности, задачам университета.
2. Несовершенство системы управления карьерным ростом и формирования кадрового резерва на руководящие должности.
3. Недостаточный уровень анализа кадрового потенциала, прогноза потребности в профессорско-преподавательских кадрах.
4. Недостаточная эффективность планирования повышения квалификации ППС и сотрудников.
5. Недостаточная эффективность системы оценки результатов повышения квалификации.
6. Недостаточная эффективность система адаптации персонала. Прохождение испытательного срока молодыми преподавателями и сотрудниками в основном носит формальный характер. Институт наставничества не развит.
7. Отсутствие системы мониторинга результатов и эффективности работы персонала.
8. Увеличение среднего возраста преподавателей имеющих ученую степень.
9. Несовершенство системы оплаты труда и социальной поддержки работников, способствующее привлечению и закреплению высококвалифицированных специалистов в университете.
10. Недостаточная социальная защищенность работников Университета.
11. Недостаточный уровень притока молодых специалистов.
12. Недостаточный уровень участия в решении кадровых вопросов руководителей подразделений.
13. Слабый уровень владения государственным языком.
14. Низкая мотивация работников к качественному выполнению своих служебных и должностных обязанностей.
15. Недостаточный уровень компетентности руководителей среднего звена управления.
16. Низкая исполнительская дисциплина сотрудников и ППС.

Реализация Кадровой политики университета на 2017-2019гг. призвана устранить указанные проблемы и вывести управление человеческими ресурсами университета на качественно новый уровень.

4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

4.1. Политика в области обеспечения занятости и найма

4.1.1. Внедрение комплексной системы качественного и количественного планирования человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов в университете мы видим в том, что планирование профессионально-квалификационной структуры кадров должно строиться в соответствии со стратегией развития СКГУ им. М. Козыбаева, на основе прогноза потребностей в персонале, с учетом возрастной ситуации, динамики кадрового потенциала, естественной убыли кадров, дополнительной потребности.

Стратегической целью в области планирования человеческих ресурсов в университете является интеграция всех подразделений в единую систему качественного и количественного планирования человеческих ресурсов, позволяющую видеть целостную картину состояния человеческих ресурсов на стратегическом уровне.

Планирование человеческих ресурсов является новым и приоритетным направлением. С целью успешной реализации данного направления будут осуществлены следующие мероприятия:

- Анализ функций, численности и структуры персонала, устранение дублирования функций между подразделениями внутри организации.
- Привлечение в штат ППС сотрудников имеющих ученую степень, магистров.
- Разработка перспективного плана развития ППС.
- Обучение в целевой докторантуре.
- Обучение в докторантуре и магистратуре на основе государственного заказа на базе СКГУ им. М. Козыбаева.
- Совершенствование унифицированной формы и содержания должностных инструкций, их использование при отборе, найме, перемещении.
- Ориентация на потребности в ППС в разрезе специальностей с учетом его количественно-качественных характеристик, предполагающая систематический сбор данных по специально разработанным формам, отражающим количественно-качественные показатели человеческих ресурсов, прогноз развития на ближайшие три года в разрезе направления развития с учетом уровня текучести, естественной убыли кадров, дополнительной потребности.
- Постоянная и регулярная оценка состояния кадрового потенциала.
- Анализ текучести персонала по категориям.
- Анализ факторов текучести персонала.
- Разработка комплексного подхода к повышению лояльности и снижению текучести персонала.
- Определение наиболее острой потребности в следующих категориях персонала: ППС и менеджер высшего и среднего звена.
- Разработка и внедрение нормативно-обоснованных методов определения численности обслуживающего персонала. Нормативы численности персонала должны стать действенным инструментом в определении точного количества обслуживающего персонала.
- Разработка и внедрение нормативно-обоснованных методов определения численности административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

- Автоматизация процесса и усовершенствование централизованной базы данных, куда будет направляться вся оперативная информация по всему штату университета.

4.1.2. Совершенствование системы отбора и найма персонала

Наше видение в области совершенствования системы отбора и найма персонала – прозрачная процедура конкурсного отбора на занятие вакантных должностей, предоставляющая равные возможности всем кандидатам, соответствующим предъявляемым квалификационным требованиям, на объективную оценку их профессиональных качеств.

Стратегической целью в области совершенствования системы отбора и найма персонала на 2017-2019гг. является внедрение единых подходов в области отбора и найма персонала, позволяющих обеспечить потребности университета в высококвалифицированных специалистах посредством совершенствования качества поиска и отбора специалистов, а также реализации адаптационных мероприятий.

В целях применения единого подхода по всему Университету будут реализованы следующие мероприятия:

- Организация внутреннего кадрового резерва кандидатов – приоритетная (не менее 70% от общего количества назначенных на должность работников) форма поиска специалистов, в т.ч. для назначения (избрания) на руководящие должности, направленная на удержание высококвалифицированных и перспективных работников посредством планомерного карьерного развития, сохранение корпоративных знаний, навыков и умений.

- Последовательное и обязательное соблюдение условий внешнего конкурсного отбора – публикация объявления о вакансии на сайтах университета и/или средствах массовой информации, анализ резюме кандидатов на соответствие квалификационным требованиям, отборочные процедуры (тестирование, собеседование и т.п.) и принятие окончательного решения работодателем по рекомендации конкурсной комиссии (в отношении ППС) или руководителя подразделения.

- Система непрерывного совместного обучения специалистов службы по управлению персоналом и руководителей подразделений навыкам отбора персонала для обеспечения согласованного соблюдения, применяемого подхода.

- Регулярное проведение специально разработанных адаптационных мероприятий с целью обеспечения ускоренного вхождения нового работника в занимаемую им должность, снижения психологической напряженности в новом коллективе, развития удовлетворенности и повышения мотивации, формирования позитивного имиджа университета.

- Регулярная отчетность службы по управлению персоналом перед ученым советом для обеспечения принципов прозрачного конкурсного отбора и адаптации персонала.

- Пересмотр и разработка новых основных регламентирующих документов в области кадровой политики.

- Найм на работу на конкурсной основе осуществляется следующих категорий работников: профессорско-преподавательского состава, деканов факультета, директоров Департаментов, руководителей управлений (отделов).

Объявление о конкурсе вакантной должности или о конкурсном отборе на вышеперечисленные должности размещается на сайте университета.

Конкурсной отбор на должности профессорско-преподавательского состава осуществляется в соответствии с Правилами конкурсного замещения должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников Северо-Казахстанского государственного университета им. М. Козыбаева, утвержденными приказом ректора.

Конкурсный отбор деканов факультетов, директоров Департаментов и руководителей управлений (отделов) в следующем порядке:

1) публикуется открытое объявление о конкурсе на должность с указанием сроков принятия документов, их перечень, квалификационные требования к претендентам на должность;

2) создается комиссия, состав и положение которой утверждаются приказом ректора вуза;

3) на первом заседании конкурсной комиссии осуществляется допуск претендентов к конкурсу или обоснованное отклонении от участия в конкурсе;

4) на втором заседании конкурсной комиссии претенденты на должность публично презентуют свою программу развития структурного подразделения, которым намереваются руководить (факультета, департамента, управления или отдела);

5) после обсуждения конкурсная комиссия путем тайного или открытого голосования принимает одно из решений: «рекомендовать» или «не рекомендовать» претендента на должность;

6) решение конкурсной комиссии представляется ректору университета для принятия окончательного решения и, в случае «рекомендации», издания соответствующего приказа.

Все претенденты на должности руководителей структурных подразделения должны знать: Законы Республики Казахстан «Об образовании» (2007 г.), «О науке» (2011 г.), «О коммерциализации результатов научной и (или) научно-технической деятельности» (2015 г.), «О противодействии коррупции» (2015 г.), Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2016-2019 годы, утвержденная приказом МОН РК от _____ № ____ нормативные правовые акты, регламентирующие высшее и послевузовское образование.

Устанавливаются следующие квалификационные требования к должностям:

1) декану факультета:

Наличие высшего и/или послевузовского образования, ученой или академической степени, или степени; стаж работы в системе образования не менее 7 лет, из них на должностях руководителя структурного подразделения высшего учебного заведения не менее 5 лет; сведения о прохождении курсов повышения квалификации в области менеджмента в образовании (сертификат); лидерские качества, умение работать в команде и соблюдать принципы корпоративной этики (определяется в ходе собеседования).

2) директору Департамента:

Наличие высшего и/или послевузовского образования, ученой или академической степени, или степени; стаж работы в системе образования не менее 5 лет, из них на должностях руководителя структурного подразделения высшего учебного заведения не менее 3 лет; сведения о прохождении курсов повышения квалификации в области менеджмента в образовании (сертификат); лидерские качества, умение работать в команде и соблюдать принципы корпоративной этики (определяется в ходе собеседования).

3) руководителю управления (отдела):

Наличие высшего и/или послевузовского образования, ученой или академической степени, или степени; стаж работы в системе образования не менее 5 лет; сведения о прохождении курсов повышения квалификации в области менеджмента в образовании (сертификат); лидерские качества, умение работать в команде и соблюдать принципы корпоративной этики (определяется в ходе собеседования).

4.2. Политика в области развития персонала

4.2.1. Совершенствование системы обучения персонала

Основой совершенствования системы обучения персонала является предоставление равных возможностей и поддержки в профессиональном развитии каждому работнику посредством регулярного прохождения курсов повышения квалификации для приобретения или развития необходимых знаний и навыков, способствующих более эффективному выполнению поставленных задач.

Стратегической целью в области совершенствования системы обучения персонала на 2017-2019гг. является внедрение единых подходов к обучению и развитию персонала в соответствии со стратегическими целями СКГУ им. М. Козыбаева, позволяющих проактивно реагировать на потребности в профессиональной подготовке персонала для качественного выполнения задач.

Университет рассматривает затраты на обучение персонала как долгосрочные инвестиции в развитие, которые ежегодно должны составлять не более 3% от фонда оплаты труда.

С целью создания эффективной корпоративной системы обучения университет предусматривает следующие мероприятия по внедрению единых принципов системы обучения персонала:

- Определение потребности в обучении на основе сопоставления результатов оценки профессионального развития работника с необходимыми знаниями и навыками для достижения поставленных стратегических и/или оперативных задач.
- Формирование плана повышения квалификации работников на календарный год с определением тематик обучения.
- Реализация обучения в соответствии с планом повышения квалификации на базе ИППК СКГУ им. М. Козыбаева, других вузов и организаций, в том числе зарубежных.
- Работники прошедшие повышения квалификации, включая научные стажировки, в том числе за счет внебюджетных средств университета обязаны отработать в университете не менее 3-х лет с даты окончания обучения по повышению квалификации или научной стажировки.

4.2.2. Совершенствование системы оценки персонала

Основой совершенствования системы оценки персонала является гибкая прозрачная система управления эффективностью деятельности работников, направленная на своевременное качественное достижение стратегических задач посредством объективной оценки и обеспечения эффективной результативности деятельности и профессионального развития деловых компетенций работников.

Стратегической целью в области совершенствования системы оценки персонала на 2017-2019гг. является внедрение прозрачной системы оценки персонала на основе единых требований к оценке результативности и профессионального развития персонала для адекватного материального и нематериального вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение стратегических задач.

С целью успешной реализации данного направления будут осуществлены следующие мероприятия:

- Формирование карты полномочии проректоров, директоров Департаментов, деканов факультетов.

- Формирование целей деятельности всех работников, в т.ч. руководящего и управленческого персонала, в соответствии со стратегическими задачами и формулирование четких критериев оценки достижений.
- Оценка результативности деятельности и профессионального развития всех уровней персонала в соответствии с рекомендуемой методологией.
- Непрерывное обучение руководства и топ-менеджеров навыкам оценки персонала, в т.ч. обеспечению качественной обратной связи.
- Внедрение для руководящего состава АУП системы показателей (KPI) с помощью которой оценивается результативность работников.
- Внедрение для специалистов АУП, сотрудников УВП и ОП системы показателей (КПД), с помощью которой оценивается результативность их работы.
- Внедрение для ППС рейтинговой системы показателей, с помощью которой оценивается результативность их работы.
- Использование результатов оценки персонала при принятии решений о премировании и другом материальном стимулировании работников, их карьерных изменениях, определении потребности в обучении и развитии и т.п.
- Своевременное информирование руководства о каких-либо наблюдаемых тенденциях в отклонении от общего подхода и возможных последствиях подобных отклонений.

4.2.3. Формирование и развитие кадрового резерва

Основой формирования и развития кадрового резерва является наличие на всех уровнях организации перспективных, высокопрофессиональных и мотивированных на достижение высоких результатов работников путем постоянного наращивания внутреннего кадрового потенциала и воспитания собственных управленческих кадров, способных обеспечить последовательность и высокую эффективность в достижении стратегических целей, развитии корпоративной культуры, преемственности лучших практик и корпоративных традиций.

Стратегической целью в области формирования и развития кадрового резерва на 2017-2019гг. является формирование кадрового резерва с последующим развитием резервистов для занятия управленческих и профессиональных позиций в случае замещения при возникновения вакансии, а также в случае увеличения контингента обучающихся, внедрение регламентированного унифицированного механизма отбора и формирования кадрового резерва, обеспечивающего его прозрачность, справедливость и честность, понятного каждому работнику.

С целью успешной реализации данного направления будут осуществлены следующие мероприятия:

- Формирование кадрового резерва Ректората посредством разработки планов преемственности.
- Формирование и развитие административного кадрового резерва в соответствии с едиными требованиями к оценке и развитию резервистов.
- Формирование и развитие кадрового резерва ППС в соответствии с требованиями к оценке и развитию резервистов.
- Формирование и развитие внешнего кадрового резерва.
- Внедрение единого порядка рассмотрения и назначения резервистов на вакантные должности.

- Формирование системы управления карьерным ростом.

4.3. Повышение качества условий труда

4.3.1. Совершенствование системы оплаты труда и материального стимулирования работников

Наше видение в области оплаты труда – конкурентоспособная система оплаты труда, дающая возможность привлекать лучших специалистов, обладающая достаточным мотивационным эффектом для повышения производительности труда, позволяющая объективно оценить вклад работника в достижение общих целей университета.

Стратегической целью совершенствования системы оплаты труда является формирование и реализация Положения о порядке оплаты труда, премирования и материального стимулирования работников СКГУ им. М. Козыбаева, направленного на развитие системы оплаты, поощрения и вознаграждения в зависимости от результатов труда.

При разработке механизма мотивации и стимулирования используются следующие виды вознаграждения:

- Прямое материальное вознаграждение;
- Нематериальное поощрение.

Учитывая основополагающий характер вопроса оплаты труда в отношениях с работниками, университет планирует осуществить следующие мероприятия с целью достижения поставленных целей:

1. Внедрение системы грейдирования для оплаты труда персонала, позволяющей учитывать относительный вес должности, отраженный в ее принадлежности к определенному грейду, а также уровень профессиональной компетенции работника, отраженной в уровне заработной платы внутри существующего диапазона.

2. Совершенствование системы вознаграждения руководящих работников, обеспечивающей взаимосвязь годового вознаграждения с выполнением задач, отвечающих интересам университета; простоту и прозрачность механизма определения размера вознаграждения; зависимость размера вознаграждения от результатов деятельности руководителя и университета в целом. Основными условиями для выплаты вознаграждения руководящим работникам по итогам работы за год являются: прирост показателя консолидированной итоговой прибыли за отчетный год в сравнении с предыдущим годом и выполнение установленных целевых значений по KPI, соответствующих краткосрочным и долгосрочным стратегическим целям.

3. Постоянный мониторинг уровня удовлетворенности персонала системой мотивации путем проведения анкетирования, что даст возможность оценить эффективность предпринимаемых усилий.

4. Обратная связь с работниками, позволяющая информировать их о предпринимаемых инициативах по совершенствованию существующей системы оплаты труда, направленной на улучшение уровня жизни работников.

5. Мониторинг уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, сравнение с уровнем конкурентов (HR-бенчмаркинг), определение положения университета на рынке труда. При определении уровня конкурентоспособности университета в оплате труда учитывается уровень базового вознаграждения и премиальные выплаты работникам.

6. Пересмотр уровня оплаты труда с учетом инфляции и финансовых возможностей университета.

4.3.2. Совершенствование системы социальной поддержки работников

Основой социальной поддержки является социально защищенный работник университета, уверенный в социальной ответственности своего работодателя, подтвержденной и закрепленной положениями коллективного договора.

Стратегической целью совершенствования системы социальной поддержки работников является выработка и внедрение корпоративных подходов к реализации социальной политики университета.

Университет будет принимать меры по информированию работников о перечне предоставляемых услуг, предпринимаемых инициативах, направленных на улучшение социальной защищенности работника с целью представления работником полной картины, позволяющей сформировать его уверенность и оправданную лояльность к университету.

С целью успешной реализации данного направления будут осуществлены **следующие мероприятия**:

В области охраны здоровья:

- обеспечение санитарно-гигиенических условий всех рабочих мест и создание комфортных условий для работы;
- организация и обеспечение финансирования мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;
- проведение периодических медицинских осмотров работников.

В области предоставления пакета социальных льгот работникам:

- совершенствование системы предоставления материальной помощи и других видов социальных льгот работникам.

В области развития и поддержания здорового образа жизни:

- проведение систематической пропаганды здорового образа жизни и профилактических медицинских мероприятий среди работников с использованием собственных средств.

В области жилищного обеспечения:

- разработка корпоративной жилищной программы, в том числе строительство общежития и квартир для сотрудников;
- обеспечение комфортных условий проживания работников в общежитии.

В области поддержки пенсионеров:

- разработка корпоративной программы поддержки неработающих пенсионеров (привлечение в качестве консультантов, экспертов и т.п.);
- организация участия неработающих пенсионеров в праздничных и торжественных мероприятиях, проводимых университетом для оказания морально-психологической поддержки.

В области нематериального поощрения работников:

- дальнейшее развитие системы награждения работников университета, представление к награждению ведомственными и государственными наградами. По результатам анализа лучшие работники представляются к наградам. За внесенный вклад в развитие системы образования, за высокие достижения и трудовые заслуги работники, ветераны выдвигаются на государственные и ведомственные награды Республики

Казахстан, на вручение почетной грамоты Ректора, поощрение благодарственным письмом Ректора, ценными подарками.

Кадровая политика одобрена ректоратом СКГУ им. М. Козыбаева 10 января 2017 года, протокол №9.