

УТВЕРЖДЕНО

Решением Правления
НАО «Таразский университет
имени М.Х. Дулати»
от «04» _____ 2026 г.
№ _____



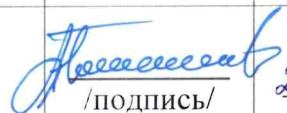
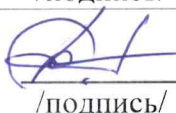
Г. Ибрагимов


КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НАО «ТАРАЗСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.Х. ДУЛАТИ»


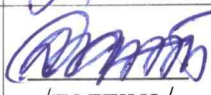


Регистрационный № 01

ТАРАЗ 2026

ПРЕДИСЛОВИЕ

1.РАЗРАБОТЧИК:	Руководитель службы управления персоналом Тебаев Д.Б.	 /подпись/	16.04.26 г.
2.ВВЕДЕНО:	Служба управления персоналом		
3. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ	3 года		
4. ВВЕДЕНО ВЗАМЕН	Впервые		
5. РАСПРОСТРАНЕНИЕ:	Факультетам, кафедрам и структурным подразделениям		
6.УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ:	Решением заседания Правления НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати» от « <u>28</u> » <u>04</u> 2026 г. № <u>11</u>		
7. СОГЛАСОВАНО:	Член правления – проректор по академическим вопросам Кудретуллаева Р.О.	 /подпись/	24.04.26 г.
	И.о. Члена Правления - проректор по науке и цифровизации Орынбаев С.А.	 /подпись/	24.04.26 г.
	Член Правления – проректор по стратегическому развитию и интернационализации Есимова Ш.А.	 /подпись/	23.04.26 г.
	И.о. Члена Правления – проректора по социально-культурному развитию Досмахамбетұлы Ғ.	 /подпись/	23.04.26 г.
	Декан факультета педагогики и социальных наук Турарова А.Н.	 /подпись/	22.04.26 г.
	Декан факультета естественных наук Тасуов Б.	 /подпись/	22.04.26 г.
	Декан факультета экономики и права Ернишев К.А.	 /подпись/	21.04.26 г.
	Декан факультета филологии и гуманитарных наук Исабекова Г.Б.	 /подпись/	21.04.26 г.
	Декан технологического факультета Садибаев А.К.	 /подпись/	21.04.26 г.
	И.о.декана факультета физической и начальной военной подготовки Махамбетов Е.О.	 /подпись/	21.04.26 г.

Кадровая политика НАО «Таразский университет имени М.Х.Дулати	ПД 2.01 – 2026	
---	----------------	---

	Руководитель Юридической службы Қайназарова М.Б.	 /подпись/	<u>20.04.26</u> г.
	Руководитель управления стратегического развития Дарибаев Ж.Е.	 /подпись/	<u>20.04.26</u> г.
	Руководитель Планово-экономического управления Мусаева А.А.	 /подпись/	<u>20.04.26</u> г.
	Директор департамента науки и коммерциализации Кабдушев А.А.	 /подпись/	<u>20.04.26</u> г.

Настоящий документ не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен без разрешения Председателя Правления-ректора НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати».

Содержание

№	Разделы Положения	стр.
1	Область применения	5
2	Нормативные ссылки	5-6
3	Основные термины и сокращения	6-8
4	Ответственность и полномочия	8-9
5	Общие положения	10
6	Основные цели и задачи	10-12
7	Основные направления реализации кадровой политики	12-19
8	Повышение квалификации	19-20
9	Мотивация работников и вознаграждение по результатам труда	20-21
10	Управление рисками	21-24
11	Заключительные положения	25
12	Приложения	26-27

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Кадровая политика (далее - Политика) определяет цели и задачи в сфере работы с персоналом НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати» (далее - Университет), принципы, нормы и правила работы с персоналом, закрепляет основные ценности Университета, определяющие его корпоративную культуру.

Политика является составной частью стратегического управления Университетом и непосредственно увязана с Программой развития Университета на 2025–2029 годы, миссией и стратегическими целями Университета, показателями деятельности в области образования, науки, интернационализации, цифровой трансформации и участия в национальных и международных рейтингах.

Действие Политики распространяется на всех работников Университета, в том числе:

- профессорско-преподавательский состав (ППС);
- административно-управленческий персонал (АУП);
- учебно-вспомогательный персонал (УВП);
- обслуживающий и прочий персонал;
- работников филиалов, учебных, научных и иных структурных подразделений.

Политика устанавливает единые требования к кадровой работе в Университете, обеспечивает целостность подходов к управлению человеческими ресурсами и согласованность кадровых решений с долгосрочным развитием Университета.

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

2.1 Нормативные документы

При разработке Политики были использованы следующие нормативные документы:

Конституция – Конституция Республики Казахстан;

Закон – Закон Республики Казахстан «О науке и технологической политике»;

Закон – Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции»;

Закон – Закон Республики Казахстан «Об образовании»;

Закон – Закон Республики Казахстан «О языках»;

Трудовой кодекс – Трудовой кодекс Республики Казахстан;

Профессиональный стандарт: для педагогов (профессорско-преподавательского состава) организаций высшего и (или) послевузовского образования, утвержденный приказом Министра науки и высшего образования

Республики Казахстан от 20 ноября 2023 года № 591;

Правила – Типовые правила деятельности организаций высшего и послевузовского образования, утвержденные приказом МОН РК от 30.10.2018 года № 595;

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 553;

Устав – Устав НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Программа развития – Программа развития НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Политика – Политика в области качества НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Кодекс – Кодекс корпоративной культуры и этики (правила культуры и этики сотрудников) НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Квалификационные требования к должностям сотрудников НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Правила – Правила конкурсного замещения должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников некоммерческого акционерного общества «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Правила – Правила проведения аттестации ППС НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Положение – «Положение об оплате труда и других выплат работникам НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

Положение – Положение о повышении квалификации НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати».

При необходимости в рамках реализации настоящей Политики Университет руководствуется также иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, методическими рекомендациями уполномоченных органов, а также международными стандартами и рекомендациями в области управления человеческими ресурсами и качества образования.

3. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

3.1 Основные термины

В целях Политики используются следующие термины и определения:

Кадровая политика – составная часть стратегической политики Университета, включающая систему норм, принципов, правил и инструментов, позволяющих привести кадровый потенциал в соответствие с целями, миссией и Программой развития Университета, а также требованиями национальных и международных стандартов качества образования и науки.

Кадровый потенциал университета – совокупность штатных сотрудников и специалистов, состоящих с Университетом в трудовых отношениях, обладающих профессиональными, научными, управленческими и иными компетенциями. Кадровая работа – деятельность администрации и руководителей структурных подразделений по планированию, отбору, развитию и эффективному использованию кадрового потенциала, формированию кадрового резерва, организации обучения, оценке работы кадров, обеспечению профессионального и должностного роста, ротации и социальной защите работников.

Кадровый резерв – круг перспективных лиц из числа докторантов, молодых ученых, магистров, сотрудников для дальнейшего кадрового развития и кадрового обеспечения Университета, обладающих потенциалом для замещения ключевых должностей на различных уровнях управления и в академической сфере.

Аттестация сотрудников – установление соответствия сотрудника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам. Аттестация сотрудников проводится специально созданной комиссией и направлена на улучшение системы подбора и расстановки персонала, стимулирование к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, развитию кадрового потенциала.

Должностная инструкция – документ, в котором четко определены основные обязанности, требования, права и ответственность работника при осуществлении им должностных обязанностей. Основой для разработки должностных инструкций являются Квалификационные требования к должностям сотрудников Университета. Должностные инструкции разрабатываются руководителем подразделения для своих непосредственных подчиненных и утверждаются ректором. Первый экземпляр хранится в Службе управления персоналом, копии – в структурных подразделениях, с подписями работников об ознакомлении.

Корпоративная культура – система ценностей, норм, моделей поведения и традиций Университета, разделяемых работниками и отражающихся в их профессиональной и социальной активности.

Академическая честность – совокупность этических принципов и норм, регулирующих поведение участников образовательного и научного процессов, исключающих плагиат, фальсификацию, фабрикацию данных, недобросовестное цитирование, коррупционные проявления и иные нарушения.

KPI (ключевые показатели эффективности) – количественные и качественные показатели, используемые для оценки эффективности деятельности Университета, его структурных подразделений и работников.

OKR (Objectives and Key Results) – система управления целями, предусматривающая постановку амбициозных целей (Objectives) и измеримых ключевых результатов (Key Results) на определенный период.

HR-аналитика – систематический сбор, обработка и анализ данных о персонале и HR-процессах для принятия обоснованных управленческих решений.

Talent Management (управление талантами) – комплекс мероприятий по выявлению, развитию, сопровождению и удержанию талантливых и высокопотенциальных сотрудников.

Интернационализация персонала – совокупность мероприятий по привлечению иностранных специалистов, развитию международной мобильности сотрудников и повышению их готовности к работе в глобальной академической среде.

3.2 Сокращения

Университет – НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати»;

СМК – Система менеджмента качества;

МНВО РК – Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан;

ППС – профессорско-преподавательский состав;

АУП – административно-управленческий персонал;

УВП – учебно-вспомогательный персонал;

HR – управление человеческими ресурсами.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

4.1. Настоящий документ утверждается решением заседания Правления НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати».

4.2. Ответственность за внедрение требований настоящей Политики несет Служба управления персоналом. Служба управления персоналом организует реализацию положений Политики, разрабатывает и совершенствует процедуры и локальные нормативные акты в сфере управления персоналом, оказывает методическую помощь структурным подразделениям и осуществляет мониторинг эффективности кадровой работы.

4.3. Ответственность за соответствие настоящего документа требованиям стандарта СТУ 01 «Управление документированной информацией» несет разработчик документа.

4.4. Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению конкретных этапов процесса, управлению документацией и качеству конечных результатов несут руководители подразделений, а также должностные лица, являющиеся участниками выполнения конкретного этапа. Руководители обеспечивают доведение положений Политики до сотрудников, внедрение соответствующих практик и выполнение установленных требований.

4.5. Ответственность за сохранность и несанкционированное копирование настоящего документа, находящегося в подразделении, и утечку служебной информации несут руководители соответствующих подразделений.

4.6. Разработка, оформление, согласование и утверждение настоящего документа, а также внесение в него изменений должно производиться в соответствии с СТУ 01.

4.7. Ответственность за передачу подлинника на хранение в отдел аккредитации, рейтинга и обеспечения качества Университета несет разработчик.

4.8. Учетные рабочие экземпляры Политики рассылаются Службой управления персоналом по факультетам, кафедрам и структурным подразделениям. Ответственность за тиражирование Политики несет директор издательства Университета.

4.9. Изменения, внесенные в документ СМК, должны быть зарегистрированы в «листе регистрации изменений».

4.10. Ответственность за хранение контрольного экземпляра Политики Университета возлагается на руководителя отдела аккредитации, рейтинга и обеспечения качества.

4.11. Руководители всех уровней и работники Университета несут персональную ответственность за невыполнение задач, нормативно-правовых актов, планов, комплексных программ по кадровой политике.

Для координации реализации Кадровой политики по решению Правления Университета может создаваться консультативно-совещательный орган (Совет по кадровой политике/HR-совет), который рассматривает ключевые вопросы кадровой стратегии, анализирует результаты, вырабатывает предложения по совершенствованию кадровой работы.

4.12. Руководители структурных подразделений Университета (деканаты факультетов, заведующие кафедрами, руководители подразделений) несут персональную ответственность за реализацию Кадровой политики в возглавляемых подразделениях и выступают в роли HR-лидеров, обеспечивающих:

- развитие профессиональных и управленческих компетенций работников;
- формирование и сопровождение кадрового резерва;
- создание условий для удержания и вовлеченности персонала;
- передачу знаний и преемственность кадров;
- соблюдение принципов академической честности и корпоративной культуры.

Эффективность работы руководителей в части управления персоналом учитывается при оценке их деятельности и формировании индивидуальных КРІ.

5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Кадровая политика НАО «Таразский университет имени М.Х. Дулати» – целостная, стратегически ориентированная политика в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика реализуется в строгом соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними актами Университета.

Политика рассматривается как один из ключевых инструментов реализации миссии и Программы развития Университета. Она направлена на формирование кадрового состава, способного обеспечивать высокое качество образовательного процесса, развитие научно-исследовательской деятельности, международное сотрудничество, внедрение инноваций и цифровых технологий.

5.2. 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.

Через механизмы Политики Университет:

- формирует единые подходы к управлению персоналом во всех подразделениях;
- обеспечивает прозрачность и предсказуемость кадровых решений;
- развивает корпоративную культуру, основанную на академической честности, ответственности и профессионализме;
- создает условия для профессионального и карьерного роста сотрудников;
- внедряет современные HR-инструменты (KPI, HR-аналитика, цифровые HR-системы).

6. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

6.1. Цель Политики Университета – создание системы формирования и развития кадрового состава Университета, обладающего высоким уровнем профессионализма и компетенций, необходимых для решения стратегических задач, поставленных перед Университетом, и реализации его Миссии.

Цель предполагает формирование устойчивой системы управления человеческими ресурсами, в которой внутренние процессы, структура, компетенции и мотивация персонала соответствуют требованиям современного высшего образования и международной конкурентной среде.

6.2. Задачи 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;
- разработка и поддержание корпоративной культуры и формирование резерва кадров, обеспечение его эффективного использования;
- разработка предложений по созданию условий и стимулирования сотрудников Университета к профессиональному росту;
- привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников: привлечение к работе опытных специалистов, соответствующих 8-му уровню Национальной рамки квалификаций, внедрение передовых методов управления персоналом;
- развитие системы непрерывного обучения и повышения квалификации работников, включая развитие цифровых и AI-компетенций;
- развитие интернационализации кадрового состава, в том числе за счет привлечения иностранных специалистов, расширения академической мобильности и участия в международных научно-образовательных проектах;
- внедрение системы KPI и, при необходимости, OKR для различных категорий работников, связывающей индивидуальные результаты с целями подразделений и Университета в целом;
- индивидуальные KPI работников и KPI структурных подразделений формируются с учетом стратегических KPI Университета и обеспечивают их достижение, включая показатели: качества образовательного процесса; научной и публикационной результативности; интернационализации; цифровой трансформации; позиций Университета в национальных и международных рейтингах и др. Система KPI обеспечивает вертикальную и горизонтальную согласованность целей работников, подразделений и Университета в целом;
- развитие Talent Management: выявление и поддержка талантливых и высокопотенциальных сотрудников, создание условий для их карьерного роста;
- развитие HR-аналитики и цифровых HR-инструментов, обеспечивающих эффективность, прозрачность и управляемость кадровых процессов;
- формирование и реализация системы управления кадровыми рисками.

6.3. Принципы Политики.

Основными принципами Политики Университета являются:

- **демократический подход к управлению персоналом Университета** – учет мнения работников, развитие профессионального диалога, вовлечение сотрудников в обсуждение важных решений;
- **равенство возможностей для роста (по принципам меритократии)** и реализации профессионального потенциала, инициативы и творчества сотрудников Университета;
- **направленность кадровой политики на рост профессиональной компетенции сотрудников Университета**, стимулирование их деятельности, развитие конкурентоспособности на национальном и международном уровне;
- **высокий уровень требований и объективность в оценке кадров**, опора на формализованные критерии, КРІ и стандарты качества;
- **непрерывность и системность процесса подготовки кадров и кадрового резерва Университета**, включая планирование преемственности;
- **преемственность и обновление кадров Университета**, баланс опытных специалистов и молодых работников;
- **соблюдение принципов академической честности и корпоративной этики**;
- **цифровизация HR-процессов**, использование современных информационных систем, автоматизация рутинных операций и применение HR-аналитики;
- **ориентация на стратегические цели и международные стандарты**, учитывающие участие Университета в рейтингах и глобальных инициативах.

7. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Основными направлениями реализации 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 эффективное использование кадрового потенциала;
- права и обязанности работников Университета при реализации Кадровой политики;
- мотивация и стимулирование;
- создание достойных условий труда;
- развитие корпоративной культуры;
- применение информационных технологий в процессе управления персоналом.

7.1. 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 прочего персонала (ОП);
- использование нормативов численности как действенного инструмента 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;
- в рамках реализации Кадровой политики Службой управления персоналом на регулярной основе формируется аналитическая отчетность (HR-аналитика), включающая анализ ключевых кадровых показателей, динамики кадрового потенциала и оценки эффективности реализуемых HR-мероприятий. Результаты HR-аналитики используются при принятии управленческих решений Правлением Университета, корректировке программ развития подразделений и актуализации Кадровой политики.
- постоянная и регулярная оценка состояния кадрового потенциала. В рамках планирования формируется HR-Dashboard (кадровая панель управления), содержащая ключевые показатели по возрастной структуре, квалификационному уровню, публикационной активности, уровню владения языками, динамике текучести и другим параметрам, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения. При необходимости разрабатываются сценарные прогнозы кадровых потребностей на 3–5 лет с учетом открытия новых программ, изменения контингента студентов и научных приоритетов.

7.2. 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 меритократии, разумного сочетания внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов. При прочих равных условиях предпочтение отдается «внутренним» кандидатам, расширяя возможности для реализации карьерных ожиданий работников Университета и формируя «социальный лифт».

Отбор на конкурсной основе профессорско-преподавательского состава (ППС) в организациях высшего и послевузовского образования (ОВПО) Республики Казахстан осуществляется с учетом **квалификационных требований (КВТ)**, которые, в свою очередь, базируются на требованиях **профессиональных стандартов** и типовых квалификационных характеристиках.

Квалификационные характеристики должностей (КВТ) включают требования к уровню образования (высшее/послевузовское), опыту практической работы, стажу преподавания, наличию ученых степеней (PhD, кандидат/доктор наук) и повышению квалификации, что соответствует профессиональному стандарту.

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

Кадровая политика предполагает реализацию мероприятий по адаптации вновь принятых работников, способствующую эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала.

Адаптация новых работников включает:

- ознакомление с миссией, стратегическими целями и ценностями Университета;
- назначение наставника на период адаптации;
- обучение работе с информационными системами Университета;
- проведение ознакомительных встреч с руководством и коллективом;
- проведение оценки результатов адаптационного периода и при необходимости корректирующие меры.

7.3. 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 (KPI) с учетом специфики каждого вида деятельности;
- разработки систем оценки результативности деятельности работников (включая при необходимости элементы OKR);
- использования рейтинговых систем для ППС и структурных подразделений;
- проведения аттестации ППС и соответствующих процедур оценки АУП и УВП;
- при необходимости применения элементов 360-градусной оценки (для управленческих должностей).

Результаты оценки эффективности работы сотрудника являются основанием для:

- повышения размера оплаты труда;
- установления стимулирующих выплат;
- карьерного продвижения;
- зачисления в кадровый резерв;
- определения потребности в обучении и повышении квалификации;
- принятия решений о ротации, переводе или расторжении трудового договора в установленном порядке.

7.4. Развитие персонала.

Непрерывное развитие персонала Университета (компетенций, званий, умений, навыков работы) 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, а также развитие цифровых и AI-компетенций сотрудников.

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, стратегическими KPI, требованиями аккредитаций и рейтингами. Университет поощряет участие работников в программах академической мобильности, стажировках и совместных международных проектах.

7.5. 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;
- выделение уровней кадрового резерва (операционный, управленческий, стратегический);
- разработка и реализация индивидуальных планов развития работников, состоящих в кадровом резерве;
- организация целевых программ наставничества, коучинга и обучения для участников кадрового резерва;
- разработка и реализация системы ротации и замещения позиций, мотивация процесса ротации работников, состоящих в кадровом резерве.

7.6. Сохранение и максимальное эффективное использование кадрового потенциала.

Кадровая политика должна создавать основу для сохранения и эффективного использования кадрового потенциала Университета. Реализация этой задачи возможна посредством:

- оптимизации организационной структуры Университета путем устранения дублирования функций и малочисленных структурных подразделений;
- оптимизации численности персонала;
- приведения штатного расписания в соответствие с планом приема, контингентом обучающихся, направлениями подготовки;
- организации системной работы по подготовке и повышению квалификации преподавателей, в том числе по международным стандартам и цифровым компетенциям;
- вовлечения преподавателей в участие во внутренних проектах в сфере развития Университета;
- в целях обеспечения преемственности и обновления кадрового состава Университет реализует целенаправленную политику поддержки и развития молодых преподавателей и исследователей, включающую: привлечение выпускников магистратуры и докторантуры к преподавательской и научной деятельности; сопровождение профессионального становления молодых специалистов через наставничество и индивидуальные планы развития (IDP); создание условий для совмещения научной, педагогической и проектной деятельности; включение перспективных молодых работников в кадровый резерв Университета. Формирование преемственности кадров рассматривается как один из ключевых факторов устойчивого развития Университета.
- организации 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 по привлечению перспективных обучающихся и молодых преподавателей, рекомендуемых к обучению в магистратуре и докторантуре;

- планомерной работы по формированию действенного кадрового резерва с использованием послевузовского и дополнительного образования;
- разработки мер по профилактике профессионального выгорания и поддержки благополучия сотрудников.

7.7. Права и обязанности работников университета при реализации кадровой политики.

7.7.1. Работники Университета имеют право:

- запрашивать и получать нормативные акты и необходимую информацию о кадровом развитии Университета;
- проходить повышение квалификации и стажировку для повышения профессионального уровня;
- вносить предложения по совершенствованию процессов управления персоналом;
- участвовать в конкурсах, программах развития, проектах, реализуемых в рамках Кадровой политики.

Работники 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;
- соблюдать принципы академической честности, корпоративной культуры и этики;
- осваивать и эффективно использовать цифровые инструменты и информационные системы, применяемые в Университете;
- всем работникам из числа ППС, не имеющих ученых степеней, в течение 5 лет работы в вузе рекомендуется обучение в докторантуре для получения степени доктора философии (PhD);
- докторам философии (PhD) рекомендуется в течение 3 лет после защиты диссертации получить ученое звание ассоциированного профессора (доцента);
- для реализации трехязычного обучения активно изучать и совершенствовать степень владения языками (государственный, русский и английский).

7.8. 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 материального поощрения, привязанная к достижению установленных КРІ;
- премирование за участие в проектах, грантах, публикационную активность, вклад в интернационализацию и цифровую трансформацию;
- возможности для профессионального и карьерного роста;
- возможности для научной, профессиональной, творческой самореализации;
- нематериальная мотивация (признание, благодарности, награды, участие в программах обмена).

Процедура определения стимулирующих выплат работникам должна быть прозрачной и объективной, а размер заработной платы – более прогнозируемым. Система мотивации должна регулярно пересматриваться с учетом стратегических приоритетов Университета и потребностей работников.

7.9. 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 непроизводительные 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;
- создание безопасной, эргономичной и современной рабочей среды, включая оснащение цифровой техникой, доступ к необходимому программному обеспечению и ресурсам;
- обеспечение условий для гибких форм работы (при необходимости и возможности), способствующих балансу между профессиональной и личной жизнью.

7.10. 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.

Важным элементом корпоративной культуры является поддержание культуры академической честности, взаимного уважения, открытого диалога и командной работы. Университет поощряет участие сотрудников в общественной, волонтерской и проектной деятельности, направленной на развитие Университета и региона.

7.11. Применение информационных технологий в процессе работы HR-Службы.

Для автоматизации работы HR-Службы в Университете внедрена информационная система ЕКС, автоматизирующая основные направления работы по управлению персоналом:

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

Новая информационная система ЕКС позволяет автоматизировать кадровые процессы, обеспечивая соблюдение законодательных норм и прозрачность при найме сотрудников. Внедрение Единой кадровой системы является важным этапом цифровой трансформации кадрового администрирования в государственном и квазигосударственном секторах, обеспечивая переход к единым стандартам работы с персоналом.

ИС ЕКС представляет собой современное решение для цифровизации кадрового администрирования. Она упрощает документооборот, повышает объективность отбора сотрудников и позволяет сформировать единый кадровый резерв. Среди уникальных возможностей системы — выявление аффилированности и родственных связей внутри организации, отражение совпадений, когда сотрудники ранее трудились вместе, для предотвращения случаев «командного» перемещения и проявлений землячества.

Единая кадровая система является значительным шагом в развитии цифрового госуправления, способствуя повышению эффективности кадровой работы в стране. Информационная система ЕКС интегрирована с сервисами «Епбек.kz», БП, ГБДФЛ, ГПДФЛ (родственники), МНВО РК и другими государственными информационными ресурсами.

8. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

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

Повышение квалификации работников – это обязательное обновление знаний и навыков для соответствия меняющимся требованиям времени, которое проводится не реже одного раза в три года. Оно включает освоение новых методик, технологий и повышение качества труда.

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

- обучение на рабочем месте;
- наставничество;
- внутриуниверситетские семинары и тренинги;
- обмен опытом, стажировка в отечественных и зарубежных вузах;
- мастер-классы для работников с привлечением ведущих отечественных и зарубежных специалистов.

Отдельное внимание уделяется развитию цифровой грамотности и AI-компетенций сотрудников, освоению онлайн-образовательных ресурсов и современных образовательных технологий.

Обучение планируется и проводится с целью подготовки к решению стоящих перед Университетом задач и повышения профессионального уровня персонала. На каждого работника может формироваться индивидуальный план развития (IDP), связывающий потребности Университета и карьерные цели работника.

9. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА

9.1. Мотивация работников Университета предполагает справедливую оценку вклада каждого работника, стимулирование сотрудников к достижению поставленных перед ним задач с высокой степенью результативности и эффективности.

9.2. 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 работникам различных социальных выплат, материальных поощрений и помощи в особых случаях, обеспечение социальных гарантий и норм социальной защиты работников;
- нематериальная мотивация посредством признания заслуг работников за высокие показатели, а также внедрения системы представления работников к корпоративным, государственным и другим наградам и знакам отличия;
- поощрение участия в международных проектах, грантах, конференциях, публикационной активности в высокорейтинговых изданиях и т.д.

В отношении преподавателей, получивших квалификацию «Преподаватель-исследователь»:

1. В случае, если патент преподавателя, получившего квалификацию «Преподаватель-исследователь», оформляется как собственность Университета, его стоимость оплачивается за счёт Университета;
2. В случае, если преподаватель, получивший квалификацию «Преподаватель-исследователь», издаёт монографию, 50 экземпляров издания выпускаются типографией Университета за счёт Университета;
3. В случае, если преподаватель, получивший квалификацию «Преподаватель-исследователь», выступает с докладом на пленарном заседании республиканской конференции, командировочные расходы не более дважды в год покрываются Университетом;
4. Публикационные взносы за статьи, публикуемые по результатам научно-исследовательской работы в рекомендованных Комитетом по обеспечению качества в сфере науки и высшего образования изданиях, оплачиваются Университетом;
5. В случае, если преподаватель, получивший квалификацию «Преподаватель-исследователь», представляет результат научно-исследовательской работы на республиканской выставке, Университет оплачивает одну командировку, связанную с участием в данной выставке;
6. Преподавателю, получившему квалификацию «Преподаватель-исследователь», предоставляется возможность бесплатной публикации статьи, подготовленной по результатам научно-исследовательской работы, в журнале «Вестник Дулати».

10. 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 всю 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 приобщенность работника к внутренней политике Университета, недостаточный уровень компетенций или мотивации.

Управление рисками включает:

- идентификацию кадровых рисков;
- анализ вероятности и последствий рисков;

- разработку и реализацию мероприятий по предупреждению и снижению рисков;
- мониторинг и периодический пересмотр risk-matrix.

Примерный перечень кадровых рисков:

Наименование и описание риска	Причины риска	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению/снижению риска	Подтверждающие документы
Текучесть персонала	Отсутствие мотивации и стимулирования деятельности персонала; неудовлетворенность условиями труда или возможностям и развития	Снижение количества высококвалифицированных сотрудников, потеря институциональной памяти	Мотивация и стимулирование деятельности персонала, проведение мероприятий по повышению квалификации работников, развитие корпоративной культуры, опросы удовлетворенности	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 представляемых претендентом документов	Принятие на работу недостаточно квалифицированных сотрудников или лиц, не имеющих права на работу в вузе	Требование от претендента до оформления трудового договора полного пакета документов; включение в личные листки пунктов, содержащих полную информацию о претенденте; запрос информации от	Полный пакет документов, в том числе заполненные личные листки, характеристики, рекомендательные письма, резюме

Наименование и описание риска	Причины риска	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению/снижению риска	Подтверждающие документы
			предыдущих работодателей	
Хищение материальных ценностей Университета	Отсутствие контроля, недостатки в системе материальной ответственности	Финансовые потери, материальный ущерб Университету	Заключение договоров о материальной ответственности; регулярные инвентаризации; внутренний контроль	Договоры о материальной ответственности, акты инвентаризации
Нарушение конфиденциальности информации	Намеренное/не намеренное разглашение сотрудником конфиденциальной информации	Искаженное представление об Университете, потеря имиджа, возможные юридические последствия	Подписание соглашений о конфиденциальности; обучение сотрудников правилам работы с конфиденциальной информацией; ограничение доступа	Соглашение о конфиденциальности, приказы, журналы инструктажа
Несоответствие работника квалификационным требованиям занимаемой должности	Субъективный подход при приеме на назначение, при установлении должностного оклада	Нерациональное и неэффективное использование персонала, снижение качества работы	Утверждение для каждой категории работников Правил отбора персонала; утверждение единых критериев для определения уровня должностного оклада; регулярная	Нормативные документы по отбору и аттестации работников, квалификационные требования

Наименование и описание риска	Причины риска	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению/снижению риска	Подтверждающие документы
			аттестация, обучение	
Нарушения академической честности (плагиат, фальсификация данных и т.п.)	Низкий уровень осведомленности, отсутствие ценностной ориентации, недостаточный контроль	Потеря репутации, санкции со стороны внешних органов, снижение доверия к Университету	Обучение принципам академической честности; внедрение систем проверки на плагиат; работа Комиссии по этике	Кодекс академической честности, отчеты о проверках
Старение кадрового состава, недостаток молодых специалистов	Слабая работа по привлечению молодежи, отсутствие системы преемственности	Риск дефицита кадров, затруднения в обновлении образовательных программ и подходов	Развитие магистратуры и докторантуры; программы привлечения и удержания молодых преподавателей; кадровый резерв	Планы работы с молодежными кадрами, отчеты по кадровому резерву
Профессиональное выгорание сотрудников	Высокая нагрузка, недостаток ресурсов поддержки, стресс	Снижение эффективности, рост текучести, ухудшение качества работы	Оптимизация нагрузки; развитие программ поддержки сотрудников; корпоративные мероприятия; работа с руководителями по управлению командой	Отчеты о нагрузке, планы мероприятий, результаты опросов удовлетворенности
Сбои в цифровых HR-	Технические неполадки, недостаток	Задержки в кадровых процессах, ошибки	Техническая поддержка, резервирование данных,	Регламенты по эксплуатации ИС, акты о

Наименование и описание риска	Причины риска	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению/снижению риска	Подтверждающие документы
системах (ЕКС)	обучения пользователей	сведения о персонале	обучение сотрудников работе с системой	проведении обучения

11. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

11.1. Кадровая политика, проводимая в Университете, призвана укрепить уверенность работников в востребованности своего труда, справедливой оценке деятельности для обеспечения высокого долгосрочного потенциала Университета, сохранения и приумножения его интеллектуального, культурно-просветительского капитала, повышения международной конкурентоспособности.

11.2. Университет Дулати как работодатель стремится к установлению с каждым работником устойчивых трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства, уважения, академической честности и соблюдения требований трудового законодательства Республики Казахстан и внутренних актов Университета.

11.3. Документы, принятие которых необходимо в целях реализации Кадровой политики, регулируются внутренними нормативно-правовыми актами Университета. Кадровая политика может конкретизироваться и дополняться отдельными положениями, регламентами и инструкциями, отвечающими специфике деятельности подразделений и требованиям времени.

11.4. Кадровая политика подлежит пересмотру не реже одного раза в три года, а также в случаях существенных изменений в законодательстве, стратегии развития Университета, системе управления качеством или внешних условиях деятельности. По итогам реализации Политики Служба управления персоналом готовит аналитический отчет и вносит предложения по ее актуализации.

**«М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті» КеАҚ
2026 жылғы 28 сәуірдегі
кезектен тыс Басқарма мәжілісінің
№ 11 хаттамасынан
ҮЗІНДІ**

Басқарма Төрағасы – Ректор м.а.: Тебаев Д.Б.
Хатшы: Жумабаева А.М.
Қатысқандар: 5 Басқарма мүшесі.

Тыңдалды:

3. «М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КеАҚ кадрлық саясатын бекіту туралы персоналды басқару қызметі басшысының орынбасары Жылқыбаева Дина Серикбаевна ұсыныс жасады.

Басқарма мүшелерінің кворумы жиналуымен (Басқарманың 6 мүшесінің 5 мүшесі, 1-уі себепті) жүргізілген ашық дауыс берудің негізінде: «ия» - 5, «қарсы» - жоқ, «қалыс қалғандар» - жоқ қабылданған

ШЕШІМ:

1. «М.Х.Дулати атындағы Тараз университеті» КеАҚ-ның кадрлық саясаты бекітілсін.

Басқарма Төрағасы – Ректор м.а.

Хатшы



Д.Б. Тебаев

А.М. Жумабаева