

Утверждаю  
Ректор НАО «Алматинский  
Университет Энергетики и Связи»  
\_\_\_\_\_ Сагинтаева С.С.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НАО «АУЭС» НА 2019-2021 ГГ.**

### **ИЗДАНИЕ 1**

**Введено в действие с даты подписания**

Алматы 2019 г.



## Содержание

<b>Паспорт документа</b>	<b>3</b>
<b>Лист согласования</b>	<b>4</b>
<b>1. Общие положения</b>	<b>5</b>
<b>2. Концепции управления человеческими ресурсами</b>	<b>6</b>
<b>3. Оплата труда и структура управления Университета</b>	<b>7</b>
<b>3. Основные принципы и направления Кадровой политики Университета</b>	<b>8</b>
<b>4. Заключительные положения</b>	<b>11</b>
<b>Лист ознакомления</b>	

<b>Паспорт документа</b>	
<b>Тип документа</b>	Организационная документация
<b>Наименование документа</b>	Кадровая политика НАО «Алматинский университет энергетики и связи» на 2019-2021 гг.
<b>Цель документа</b>	
<b>Разработка</b>	Начальник отдела по управлению персоналом
<b>Согласование</b>	Проректор по академической деятельности Проректор по научной и инновационной деятельности Директор административного департамента Директор по маркетингу и экономическому планированию Юрисконсульт
<b>Утверждение</b>	Ректор
<b>Исполнители документа</b>	Все работники Университета
<b>Контроль за исполнением</b>	Директор административного департамента
<b>Приложения к документу</b>	Нет
<b>Исключения</b>	Нет
<b>Нормативные ссылки</b>	Трудовой кодекс РК Закон РК «Об образовании» от 27 июля 2007г. Правила внутреннего распорядка Стратегия трансформация НАО «АУЭС»
<b>Владелец оригинала</b>	Отдел системы менеджмента качества

# Лист согласования

*Положение согласовано:*

Проректор по академической деятельности

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Проректор по научной и инновационной деятельности

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

Директор административного департамента

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Директор по маркетингу и экономическому планированию

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Юрисконсульт

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

*Разработано:*

Начальник отдела по управлению персоналом

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## 1. Общие положения

Кадровая политика некоммерческого акционерного общества «Алматинский университет энергетики и связи» (далее - Университет) на 2019-2021 гг. является внутренним нормативным документом (далее – ВНД) и разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка и Уставом Университета.

Кадровая политика – это набор основных принципов и методов работы с персоналом, являющегося его стратегической линией поведения менеджмента в работе с персоналом.

Главным объектом кадровой политики является его основной (штатный) состав работников.

Целью внедрения Кадровой политики Университета, является определение политики во взаимоотношениях между Университетом и ее работниками, которая определяет *четкие и прозрачные правила*, нацеленные на достижение организационных стандартов, и является основой управления человеческими ресурсами.

Кадровая политика Университета ориентирована на достижение главных стратегических целей в области управления персоналом:

- Обеспечение единой политики в области управления персоналом;
- Повышение профессионализма работников всех уровней управления путем развития корпоративной системы непрерывного образования;
- Формирование лучших интеллектуальных человеческих ресурсов для национальной экономики;
- Переход от системы «преподаватель-исследователь» к системе «исследователь-преподаватель»;
- Повышение удельного веса молодых креативно мыслящих ученых;
- Улучшение качественного состава научно-педагогических работников Университета;
- Вовлечение персонала в научно-исследовательскую деятельность Университета;
- Мотивация сотрудников и актуализация системы оплаты труда в соответствие со сложностью и уровнем выполняемых работ, в том числе через результаты оценки на основе KPI (ключевые показатели эффективности);
- Создание благоприятного климата, повышение уровня коммуникаций в коллективе, в том числе через организацию внутрикорпоративных мероприятий;
- Автоматизация кадрового делопроизводства;
- Повышение позитивного имиджа и доверия партнеров к Университету;

В основу Кадровой политики были заложены интересы существующей внутренней нормативной базы и иных внутренних политик Университета, в числе которых:

- Стратегия, видение и миссия Университета
- Коллективный договор
- Положение о конкурсном замещении должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников НАО «АУЭС»;
- Правила внутреннего распорядка
- Квалификационные характеристики должностей работников АУЭС
- Правила приема на работу, перевода на другую работу (должность), расторжения и прекращения трудовых отношений с работниками;
- Положение о системе оплаты труда;
- Должностные инструкции, положения структурных подразделений Университета;
- Инструкции о порядке наложения дисциплинарных взысканий;
- Правила аттестации ППС и административного персонала
- Кодекс чести преподавателя и работников АУЭС
- Положение о научно-исследовательской деятельности
- Положение о неразглашении сведений, составляющих конфиденциальную информацию и др.

## 2. Концепции управления человеческими ресурсами

Университет определил для себя основные концепции управления человеческими ресурсами, которые включают в себя:

№1) Сотрудничество с талантливым, профессиональным персоналом с высокой самомотивацией.

Для реализации данной концепции, Университет придерживается принципа открытой кадровой политики, что означает прозрачность для потенциальных работников. На любом уровне можно начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Университет готов принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующим набором компетенций и квалификацией. Персонал такого высокого уровня является основой для осуществления успешной преподавательской и административной деятельности Университета.

№2) Контроль без конфликтного управления.

Для реализации данной концепции, руководство Университета проводит реактивную кадровую политику, через регулярный контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированного персонала для решения стоящих перед Университетом задач и т.д.) и принимает оперативное участие в разрешении возникающих проблем.

Руководство Университета оперативно принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем и недопущение их в перспективе.

### 3. Оплата труда и структура управления Университета

Управление Университетом осуществляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан и уставом Университета на принципах единоначалия и коллегиальности.

Организационная структура Университета создана таким образом, чтобы отвечать требованиям обеспечения вертикального и горизонтального взаимодействия между ректором, проректорами, коллегиальными органами, структурными подразделениями и преподавателями, работниками и обучающимися. Каждое структурное подразделение, выполняя свои функции, способствует достижению стратегических целей Университета в области управления персоналом, и обеспечивает выполнение следующих задач:

- четкое разделение функций структурных подразделений и обязанностей работников,
- оптимизация численности работников, количества уровней управления,
- соблюдения соотношения количества руководителей и подчиненных;
- прозрачность системы управления

В целях структурированного понимания необходимого количества и категорий должностей для обеспечения качественного образования, Университет разрабатывает штатное расписание с указанием фонда заработной платы.

При формировании штатного расписания и штатной расстановки Университет руководствуется следующими параметрами:

- ☒ для административного персонала:

**СТАВКА 1.0 = количество часов по балансу рабочего времени на соответствующий год**

Для административного персонала допускается преподавание в пределах основной ставки в размере не более 100 часов в год, без предоставления дополнительной оплачиваемой ставки за преподавание (!).

- ☒ для ППС:

**СТАВКА 1.0 = учебная работа 640 часов преподавания в год (680- общеобразовательные и 600- выпускающие кафедры), из расчета деления учебной нагрузки кафедры на установленную для кафедры среднюю годовую нагрузку.**

Кроме того, в норму продолжительности ежедневного рабочего времени входит:

- 1.1. учебно-методическая работа - сверх учебной нагрузки
- 1.2. научно-исследовательская работа - сверх учебной нагрузки
- 1.3. организационно-методическая работа - сверх учебной нагрузки
- 1.4. воспитательная работа - сверх учебной нагрузки

Оплата труда и учет рабочего времени и административного персонала, и профессорско-преподавательского состава Университета осуществляется в соответствии с законодательством РК и не превышает 40 часов в неделю.

Кроме того, в рамках системы оплаты труда штатного персонала Университета, допускаются следующие виды дополнительных работ:

- внутривузовское совместительство на часть ставки (**но не более 0.5 ставки**);
- на условия почасовой оплаты (в том случае, если объем дополнительных учебных часов *не превышает 300 часов за учебный год по всем формам обучения*).

В качестве дополнительного стимулирующего показателя к профессиональному росту через развитие научной и инновационной деятельности работников ВУЗа, Университет активно стимулирует развитие научно-исследовательской деятельности. В качестве участников научно-исследовательских мероприятий допускаются: штатные сотрудники ППС, ТНИЛ, ДНК, УИЛ и научные центры, административный персонал, а также иной действующий контингент Университета.

Для работников трудовые обязанности, которых не связаны с проведением научно-исследовательской деятельности, Университет определил параметры участия в научных проектах:

- для административного персонала - участие **не более чем в двух проектах одновременно** (без пересмотра основной рабочей нагрузки (!));
- в случае командирования по одной из должностей в рамках совместительства, по другим занимаемым должностям работнику предоставляется отпуск без сохранения заработной платы и/или ежегодный оплачиваемый трудовой отпуск.

Для всех категорий работников Университета **совокупный объем часов не должен превышать 1,5 ставки**.

#### **4. Основные принципы и направления кадровой политики Университета**

##### **Принципы подбора персонала и основные требования к кандидатам**

Политика в области подбора и приема работников обеспечивается на основании конкурсной системы замещения вакантных должностей профессорско-преподавательского состава (далее ППС) и научных сотрудников, а также иной категории работников, методом двухуровневого собеседования с оценкой компетенций в течение испытательного срока. При этом подбор персонала должен соответствовать принципам: Гласности, Равенства и Планирования.

Замещение вакантных должностей ППС – *прозрачная процедура* конкурсного отбора на занятие вакантных должностей, предоставляющая равные возможности всем кандидатам, соответствующим предъявляемым квалификационным требованиям.

Подбор административно-управленческого, учебно-вспомогательного и прочего персонала осуществляется двумя способами:



- 1) Внутренний отбор через ротацию кадров из числа действующего состава Университета и назначение сотрудников на более ответственные должности, если это возможно и целесообразно;
- 2) Внешний отбор – публикация объявлений о вакансиях на сайтах Университета и/или средствах массовой информации. Следующим этапом является анализ резюме кандидатов на соответствие по компетенциям и проведение отборочных процедур: тестирование/собеседование и т.п.).

Ключевым принципом подбора являются профессиональные компетенции, практические достижения и индивидуальность кандидата (интеллектуальные черты, намерения и т.д.), так как Университет придерживается системы формирования пула высокопотенциальных профессиональных работников.

Процесс подбора как ППС, так и Административного персонала включает в себя разработку и реализацию Молодежной политики, в целях повышения удельного веса молодых специалистов.

#### Штатный персонал

Каждый штатный сотрудник Университета обязан неукоснительно соблюдать установленные внутрикорпоративные Правила, Политики, нормы и Кодексы. Соблюдение «условных» правил позволит создать эффективные условия для поддержания морально-психологического климата в коллективе и послужит дополнительной ступенью к достижению основных стратегических задач определенных Университетом.

#### Обучение и развитие персонала

Намерением Университета является предоставление всем сотрудникам возможности принимать на себя ответственность, соответствующую способностям сотрудников, в связи, с чем Университет обеспечивает обучение и предоставляет рекомендации, способствующие успешной работе сотрудников, и оказывает содействие работникам, которые имеют способности, необходимые для карьерного и профессионального роста.

Необходимо признать, что самым важным фактором развития являются усилия самого работника, направленные на самосовершенствование. Таким образом, работник должен делать все возможное, чтобы пополнять свои знания и совершенствовать умения с тем, чтобы реализовать свои цели карьерного роста и удовлетворить потребности Университета.

Университет воспринимает своих сотрудников как человеческий капитал, который является ключевым компонентом развития в сфере высших учебных заведений и для развития которого необходимы инвестиции. В связи с этим, Университет гарантирует предоставление равных возможностей в профессиональном развитии каждому из своих штатных сотрудников посредством прохождения курсов переподготовки или повышения уровня знаний как в бизнес-школах нового типа, так и в классическом бизнес-образовании.

При принятии совместного решения о прохождении курсов переподготовки или повышения квалификации, Университет оставляет за собой право на заключение Договора «Об обучении работника за счет средств работодателя», в рамках которого, работник обязан внедрить

полученные знания и навыки на практике и проработать в Университете 1- 2 года (по соглашению сторон).

Если работник намерен прервать трудовые отношения с работодателем ранее наступления срока погашения задолженности за обучение, то Университет оставляет за собой право на безакцептное списание стоимости оплаты за обучение, пропорционально отработанному времени.

Общая сумма затрат на обучение штатного персонала Университета составляет не более 3 % - тов от годового фонда оплаты труда. При этом каждое подразделение самостоятельно формирует свой годовой бюджет и «защищает» его как проект с четким обоснованием тематики обучения и дальнейшей реализации полученных в ходе обучения знаний.

### Система коммуникаций

Коммуникации в рамках Университета представляют собой двусторонний процесс: Руководство несет ответственность за предоставление сотрудникам информации о социальных, политических и экономических аспектах, которые влияют на деятельность Университета и рабочую атмосферу, а Работник, в свою очередь, должен полагаться на свое понимание таких аспектов с точки зрения формирования положительного имиджа Университета, повышения его репутации на рынке образовательных услуг и укрепления трудовых взаимоотношений.

Такой подход позволяет усилить коммуникационное воздействие на всех участников (внешних и внутренних потребителей).

В Университете действует система внутрикорпоративного информирования, которая предполагает использование всех имеющихся каналов внутренних коммуникаций: корпоративный сайт; информационные стенды; система электронного документооборота; встречи с трудовым коллективом; исследования мнений коллектива; ящики обратной связи и т.д.

Встречи с трудовым коллективом проводятся в максимально комфортных условиях с учетом минимальной потери рабочего времени. Обязательным участником таких встреч является лидер профсоюзного комитета. Тематика встреч определяется на основе мониторинга проблемных зон (анкетирование, работа со слухами, часто задаваемые вопросы, ожидания и т.д.).

В целях укрепления коммуникативных связей, укрепления корпоративного духа работников, усиления вовлеченности персонала, Университет оставляет за собой право на организацию корпоративных мероприятий, как на территории Университета, так и за его пределами.

### Оценка действующего штатного состава коллектива

В Университете проводится регулярная оценка персонала с целью повышения отдачи от работы каждого сотрудника, планирования и согласования индивидуальных целей и задач.

Регулярная оценка представляет собой циклический процесс, в ходе которого руководитель структурного подразделения работает с каждым подчиненным над постановкой и согласованием целей, требований, анализирует результаты. Регулярная оценка осуществляется в ходе аттестации/собеседования непосредственного руководителя с сотрудником по итогам

выполнения последним возложенных должностных обязанностей, плановых задач и отдельных поручений по основной деятельности, на основе анализа достижения намеченных целей, в том числе направленных на профессиональное развитие.

Основной характеристикой успешного работника Университета является ориентированность на результат. Ценный сотрудник способен действовать в соответствии с обстоятельствами, добиваться результатов и не откладывать решение любых вопросов или решать такие вопросы без бюрократических проволочек.

Каждый работник Университета должен придерживаться Стандартов НАО «АУЭС», которые включают в себя:

- Профессионализм - уникальные и актуальные знания и способность применять такие знания; компетентное мнение и суждения; способность добиваться необходимых результатов.
- Инициативность - выдвижение предложений по новым проектам, оптимизации функций и бизнес-процессов; желание участвовать в новых проектах и рабочих группах; вклад в улучшение результатов деятельности.
- Ответственность - достижение результатов в установленные сроки; готовность к ответственности за невыполнение служебных обязанностей; достижение компромисса между личными целями/интересами и целями/интересами Компании.
- Предприимчивость и способность находить нестандартные решения - предпринимательские качества, предложение новых решений и проектов за границами обычной ответственности, должностных функций или деятельности на основе комбинации традиционного подхода и процессов и их нестандартного применения.
- Приверженность - участие в деятельности Университета; предотвращение разрушительной критики и готовность участвовать в решении проблем. Все без исключения работники Университета обязаны использовать активы ВУЗа только для усовершенствования и развития его деятельности, а не для личной выгоды или карьерного роста.
- Сотрудничество с коллегами - готовность участвовать в проектах; отзывчивость на запросы коллег; готовность делиться информацией.

#### Исключение враждебных намерений и панибратства

В целях исключения враждебных намерений и панибратства Университет определил для себя категории недопустимых действий, к которым относятся:

сквернословие, этнические шутки, оскорбительные намеки, карикатуры, непристойные жесты и т.п., то есть все те действия, которые могут оскорбить или унижить честь и достоинство человека.

Любой сотрудник, который имеет основание полагать, что в отношении его были допущены недопустимые действия, может уведомить об этом руководство Университета.

Все уведомления о ненадлежащем поведении должны быть расследованы и рассматриваться как конфиденциальные, если это возможно в ходе проведения расследования, и должны урегулироваться надлежащим образом.

Сотрудники, которые признаются нарушившими требования данной политики, подлежат дисциплинарному взысканию, определенному ректором Университета.

#### 4. Заключительные положения

При разработке Кадровой политики генеральной линией послужила миссия, стратегические цели и политические задачи на каждом этапе деятельности Университета.

Важнейшим условием достижения стратегических целей Университета является безусловное выполнение всеми работниками своих должностных обязанностей, соблюдение трудовой, производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий.

Основой исполнительности является организационный порядок в Университете, когда работники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности.

Кадровая политика, проводимая в Университете, призвана укрепить уверенность работников в востребованности своего труда и справедливой оценке его деятельности.

Настоящая политика рассчитана на трехлетний период с возможной перспективой пересмотра/дополнения в случае изменения стратегии Университета.

Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, решаются в порядке, установленном нормативными правовыми документами Республики Казахстан, и/или другими внутренними организационно-правовыми документами Университета

#### *Лист ознакомления*

ФИО	Дата получения копии	Роспись	Дата изъятия копии	Роспись

[illegible]

### 4.3