	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>	
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика



**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**  
**НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»**

Редакция № 1	Экземпляр № 1	Копия №
Срок действия с « <u>14</u> » <u>10</u> 20 <u>19</u> г. по « <u>14</u> » <u>10</u> 20 <u>27</u> г.	Срок продления до «__» _____ 20__ г.	Статус: Действующий <input checked="" type="checkbox"/> Устаревший <input type="checkbox"/>
Предыдущий устаревший документ: № _____ приказа ректора От _____	Подпись ответственного лица за управление документом	Код № <u>АУП - 09 - 02 / 04</u>



«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ  
НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»

Управление развития человеческих ресурсов

Кадровая политика

Редакция: 1

Страница 2 из 14


### ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Наименование	Наименование структурного подразделения	Ф.И.О., подпись ответственного лица, дата визирования	Должность, Ф.И.О., подпись конкретного исполнителя, дата визирования
РАЗРАБОТКА	Руководитель управления развития человеческих ресурсов	Нагасбекова Б.С.  «__» ____ 2019 г.	
	Исполнительный проректор	Сенбеков М.Т.  «__» ____ 2019 г.	
	Проректор по корпоративному развитию	Датхаев У.М.  «__» ____ 2019 г.	
	Руководитель аппарата ректора	Аубакиров Б.Ж.  «__» ____ 2019 г.	
	Руководитель юридического управления	Гаитова М.А.  «__» ____ 2019 г.	
	Руководитель отдела Системы менеджмента качества	Масанова А.А.  «__» ____ 2019 г.	
РЕГИСТРАЦИЯ	Управление кадровой работы	Сапакова М.М.  «__» ____ 2019 г.	



## Оглавление

1. Общие положения .....	4
2. Ключевые термины .....	5
3. Миссия и видение кадровой политики .....	5
4. Основные принципы кадровой политики .....	5
5. Корпоративные ценности и компетенция работников .....	7
6. Ключевые направления кадровой политики .....	7
7. Подбор, оценка, и использование персонала .....	7
8. Обучение и развитие персонала .....	8
9. Мотивация и вознаграждение .....	9
10. Социальная политика .....	10
11. Корпоративные коммуникации .....	11
12. Основные требования к реализации кадровой политики .....	11
13. Заключительные положения .....	12
14. Лист регистрации изменений.....	13
15. Лист ознакомления.....	14

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>	
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика
		Редакция: 1 Страница 4 из 14

## **1. Общие положения**

1.1. Кадровая политика Казахского национального медицинского университета имени С.Д. Асфендиярова (далее – Кадровая политика) определяет политику в области управления человеческими ресурсами Казахского национального медицинского университета имени С.Д. Асфендиярова (далее – Университет). Кадровая политика реализуется в строгом соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними актами Университета.

1.2. Целью кадровой политики Университета является эффективное управление человеческими ресурсами Университета, поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава работников, их профессиональное и социальное развитие, а также разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение стратегических задач, поставленных перед Университетом.


1.3. Ключевыми приоритетами Кадровой политики являются:

- привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников;
- внедрение передовых методов управления персоналом, создание в Университете эффективного подразделения по работе с персоналом;
- управление командой высокопотенциальных работников Университета;
- поддержка инноваций и преобразований в Университете;
- создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, правил, регламентирующих поведение работника;
- повышение позитивного имиджа и доверия партнеров к Университету.

1.4. Для достижения поставленной цели Университет решает следующие задачи:

- проводить планомерную работу, направленную на поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в своем направлении деятельности специалистов, обеспечение возможностей для быстрого и стабильного профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников;
- содействовать адаптации вновь принятых работников в сжатые сроки, тем самым, способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала.

1.5. Кадровая политика реализуется через управление отношениями Университета с работниками и развитием персонала, которое сочетает в себе

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Редакция: 1 Страница 5 из 14

систему внутрикорпоративных отношений и взаимодействия с внешними структурами.

1.6. Управление отношениями и развитие персонала опирается на административные (приказы, распоряжения, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, регламент работы, и т.п.), экономические (материальное стимулирование, страхование, обучение) документы.

1.7. Университет стремится к установлению с каждым работником постоянных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства с соблюдением требований трудового законодательства и внутренних актов.

1.8. Университет ответственен за правильное понимание, поддержку и реализацию Кадровой политики и, в свою очередь, надеется на понимание и ответственность со стороны каждого работника.

## **2. Ключевые термины**

2.1. Ключевые термины, используемые в настоящем документе:

**кадровая политика** – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные принципы, формы, методы и модели кадровой работы;

**корпоративная культура** – система корпоративных ценностей, стиля работы и норм поведения, разделяемая большинством работников Университета;

**человеческий капитал** – запас знаний, навыков, способностей, психологические особенности и другие качества работников, существующие в виде скрытого потенциала, непосредственно не принадлежащие компании, и реализуемые в процессе трудовой деятельности или проявляемые работником в зависимости от степени его мотивированности.


## **3. Миссия и видение кадровой политики**

3.1. Миссия Кадровой политики – обеспечение необходимого количества персонала с должной квалификацией и мотивацией к работе для реализации стратегии университета.

3.2. Видение Кадровой политики – эффективная корпоративная культура, ориентированная на достижение высоких результатов, меритократию и инноваций.

## **4. Основные принципы кадровой политики**

4.1. Основными принципами Кадровой политики Университета являются:

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>	
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика

– позиционирование персонала как наиболее ценного актива, которым располагает Университет и инвестиции в «человеческий капитал» являются наиболее надежными, являясь фундаментом деятельности Университета;

– включение в процесс управления отношениями и развитием всех руководящих звеньев (линейных руководителей и т.д.), совершенствование системы обучения руководящего звена принципам и методам управления отношениями, дальнейшая разработка методических указаний по работе с персоналом для руководителей всех уровней;

– единство Кадровой политики при организации работы с персоналом во всех подразделениях, доступная единая терминология, открытость и понятность технологии и мероприятий управления отношениями для всех работников;

– подбор, расстановка и выдвижение кадров по профессиональным, деловым, нравственным, психологическим качествам с использованием современных технологий, в том числе конкурсного отбора и объективной регулярной оценки персонала;

– разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимобмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности, качественное интеллектуальное развитие персонала;

– обеспечение оптимальной занятости работников, максимального использования опыта и интеллектуального потенциала человеческих активов, эффективная организация и обеспечение безопасности труда;

– обеспечение условий для профессионального роста работников, развитие системы мотивации высокой производительности труда;


– поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе Университета;

– дальнейшее развитие системы социально-трудовых прав и гарантий, способствующей формированию сознания корпоративной сплоченности и принадлежности к единому коллективу Университета;

– планомерность в управлении отношениями на основе постановки конкретных целей по направлениям деятельности, являющихся составной частью общей стратегии по развитию персонала;

– максимальное внедрение современных технологий по управлению персоналом, автоматизация процессов управления отношениями;

– практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон во взаимоотношениях между работодателем и работниками;

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>	
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика
		Релакция: 1 Страница 7 из 14

– динамичное развитие системы управления отношениями, адекватно корректируемой с долгосрочными интересами Университета.

## **5. Корпоративные ценности и компетенции работников**

5.1. Университет в отношении проведения Кадровой политики руководствуется следующими основными корпоративными ценностями:

- меритократия;
- уважение;
- честность;
- командный дух;
- доверие.

5.2. Для активного роста Университета нужны работники, обладающие следующими компетенциями – профессионализм, мотивированность, лояльность, нацеленность на развитие, способность принимать решения и умение грамотно организовать рабочий процесс.

## **6. Ключевые направления кадровой политики**

6.1. Основными взаимосвязанными составляющими Кадровой политики являются следующие направления:

- подбор, оценка и использование персонала;
- обучение и развитие;
- мотивация и вознаграждение;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.


6.2. Эти направления могут видоизменяться и приобретать новые значения в процессе развития, динамики внешних и внутренних условий, не нарушая при этом принцип преемственности Кадровой политики.

6.3. Управление развития человеческих ресурсов и Управление по кадровой работе осуществляют практическую реализацию данной Кадровой политики.

## **7. Подбор, оценка и использование персонала**

7.1. Университет ценит в своих работниках и потенциальных кандидатах следующие качества:

- высокий профессионализм и образовательный уровень;
- ориентация на достижение результатов труда;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- способность к обучению и практическому использованию полученных знаний;

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Редакция: 1 Страница 8 из 14

- способность к адаптации, психологическая устойчивость;
- положительный имидж и приверженность корпоративным ценностям и традициям Университета.

7.2. Для привлечения квалифицированного персонала университет:

- осуществляет политику продвижения позитивного имиджа университета, информирует как потенциальных кандидатов, так и работников о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых работникам;

- применяет комплексную систему поиска персонала;

- осуществляет отбор кандидатов на конкурсной основе, используя для этого внешний и внутренний источники, отдавая предпочтение «внутренним» кандидатам при замещении вакансий, расширяя тем самым возможности для карьерного роста работников, в том числе молодых специалистов;

- совершенствует взаимоотношения с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования, проводит мероприятия по выявлению талантливых выпускников учебных заведений;

- проводит профессиональную и психологическую оценку персонала;

- способствует быстрой и безболезненной адаптации новых работников, особенно молодежи;

- работает со специализированными кадровыми агентствами.

7.3. Для обеспечения эффективного использования потенциала персонала Университет регулярно осуществляет:

- аудит состава и движения человеческих ресурсов;

- аттестацию руководителей и специалистов;

- развитие действующих и внедрение новых форм организации труда;

- формирование и развитие мобильного управленческого резерва и организацию подготовки резерва кадров на выдвижение;

- планирование карьеры работников и управление её развитием;

- координацию системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой непрерывного корпоративного образования персонала;


- разработку квалификационных требований (профессиограмм) по основным профессиям и должностям;

- совершенствование методов оценки персонала.

## **8. Обучение и развитие персонала**

8.1. Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня работников Университета.



	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Релакция: 1 Страница 9 из 14

8.2. Подготовка и развитие персонала осуществляется посредством функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования.

8.3. Основными составляющими системы корпоративного образования являются:


- строгое соответствие обучения общей стратегии развития Университета;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
- использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- развитие корпоративной сети учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с казахстанскими и зарубежными учебными организациями;
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
- возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения;
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

## **9. Мотивация и вознаграждение**

9.1. Система вознаграждения за результаты труда направлена на привлечение, мотивацию и удержание работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных Университетом стратегических задач с минимальными затратами и максимальной эффективностью.

9.2. Эффективная система вознаграждения обеспечивает:

- единый подход к оплате труда всех работников Университета и соответствие между достигнутыми результатами труда и справедливым вознаграждением;
- предоставление работнику вознаграждения, как в материальной, так и в нематериальной форме;
- поддержание достойного уровня оплаты труда;

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Редакция: 1 Страница 10 из 14

- оптимальное соотношение между базовой ставкой (тарифной частью) и дополнительными (премиальными) выплатами;
- изменение базовой ставки материального вознаграждения в зависимости от темпов инфляции и финансовых возможностей Университета;
- применение системы дополнительного стимулирования за повышение эффективности труда;
- развитие системы наград и поощрений, в том числе за создание и внедрение новой техники и технологии обучения, законченные научные разработки, решение финансово-экономических, социально-трудовых и других вопросов.

## **10. Социальная политика**


10.1. Социальная политика, являясь неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами, направлена на повышение престижности работы в Университете и обеспечивает:

- комфортные и безопасные условия труда;
- медицинское обслуживание;
- предоставление гарантий защищенности от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- поддержку и развитие физической культуры и спорта;
- развитие самодеятельного творчества работников;
- решение жилищных вопросов с использованием системы государственной программы ипотечного кредитования;
- поддержку молодых специалистов, способствуя их скорейшей адаптации в Университете, стремлению к самореализации;
- развитие пенсионного обеспечения через Единый накопительный пенсионный фонд;
- поддержку работникам, уволившимся на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение к участию в корпоративных мероприятиях.

10.2. Социальную политику Университет определяет совместно с работниками и их представителем – ОО «Локальный профсоюз работников КазНМУ имени С.Д.Асфендиярова».

10.3. Социально-трудовые отношения между работниками и работодателем регулируются трудовым законодательством, Коллективным договором.

10.4. Университет постоянно совершенствует и реализует социальные программы, исходя из выбранных приоритетов Кадровой политики,

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Редакция: I Страница 11 из 14

экономической целесообразности, необходимости получения конкурентных преимуществ на рынке труда.

## **11. Корпоративные коммуникации**

11.1. Корпоративные коммуникации направлены на ясное, открытое, своевременное и имеющее обратную связь информирование работников по вопросам деятельности Университета, затрагивающим их интересы.

11.2. Университет осознает важность и уделяет особое внимание развитию корпоративных коммуникаций и эффективному обмену информацией (вертикальному и горизонтальному), обеспечивающему активное и открытое общение между работниками всех уровней управления:

- вертикальный обмен информацией позволяет доводить до сведения работников цели и задачи Университета. Одновременно с этим такой обмен предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы Университета, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы;

- горизонтальный обмен информацией направлен на координацию взаимодействия работников структурных подразделений в целях достижения общих задач Университета.

11.3. Корпоративные коммуникации позволяют предотвратить и разрешить возможные конфликтные ситуации.

## **12. Основные требования к реализации Кадровой политики**


12.1. Эффективная Кадровая политика, способствующая успешному развитию Университета и достижению её стратегических целей, должна предусматривать гибкую систему управления результативностью деятельности персонала на всех уровнях: от отдельного работника до Университета в целом.

12.2. Развитие системы управления эффективностью Университета предусматривает следующие шаги:

- выделение приоритетных задач, которые определяют требования к персоналу;

- определение сбалансированного набора показателей, на основании которых производится оценка результативности работы каждого работника, отдельных трудовых коллективов дочерних обществ и организаций и Университета в целом;

- выстраивание эффективной системы сбора и обработки информации для объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;

	<b>«С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ» КЕАҚ</b> <b>НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ</b> <b>С.Д.АСФЕНДИЯРОВА»</b>		
	Управление развития человеческих ресурсов	Кадровая политика	Редакция: 1 Страница 12 из 14

– создание четкой и прозрачной системы использования результатов оценки, их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по службе и определение потребностей в обучении и развитии.

12.3. Обеспечению высокой результативности деятельности персонала Университета способствует сохранение и развитие корпоративной культуры. Достижения Университета в Казахстане и за рубежом, корпоративные ценности являются предметом гордости каждого работника.

12.4. Университет видит пути эффективного управления в различных формах стимулирования персонала, в развитии социального партнерства, сближении интересов работников, включении работников в процессы управления.

12.5. Кадровая политика направлена на обеспечение основополагающего принципа - только профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности Университету.

### **13. Заключительные положения**

1. Кадровая политика, проводимая в Университете, призвана укрепить уверенность работников в востребованности своего труда, справедливой оценке деятельности для обеспечения долгосрочного высокого экономического потенциала Университета, сохранения и приумножения его интеллектуального капитала.

2. Документы, принятие которых необходимо в целях реализации Кадровой политики регулируются внутренними актами Университета.



