



УТВЕРЖДЕН  
решением Правления  
«\_11\_»\_01\_\_\_\_20\_21\_г.  
Протокол №\_1\_  
Председатель Правления-  
Ректор НАО «МУК»  
\_\_\_\_\_п/п\_\_\_\_\_  
Р.С. Досмагамбетова

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
НЕКОММЕРЧЕСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КАРАГАНДЫ»**

Составил(и): Кравцов Е.А. Подпись: п/п Дата: 08.01.2021	Проверил(и): Бектурганов З.З. Подпись: п/п Ерназарова М.А. Подпись: п/п Дата: 08.01.2021	Согласовано: Карев О.В. Подпись: п/п Дата: 08.01.2021
--	---	--

## 1. Общие положения

1. Кадровая политика некоммерческого акционерного общества «Медицинский университет Караганды» (далее — Кадровая политика) определяет политику в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика реализуется в строгом соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними актами университета.

2. Целью кадровой политики НАО «Медицинский университет Караганды» является эффективное управление и развитие человеческого капитала вуза, поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава сотрудников, 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.

3. Ключевыми приоритетами Кадровой политики являются:

1) привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных сотрудников;

2) внедрение передовых методов управления персоналом, совершенствование деятельности Департамента управления человеческими ресурсами (далее — ДУЧР) по работе с персоналом;

3) управление командой высокопотенциальных сотрудников университета;

4) поддержка инноваций и преобразований в вузе;

5) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, правил, регламентирующих поведение сотрудника;

6) повышение позитивного имиджа и доверия партнеров к университету.

4. Для достижения поставленной цели НАО «Медицинский университет Караганды» решает следующие задачи:

1) планомерная работа, направленная на поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в своем направлении деятельности специалистов;

2) содействие в адаптации вновь принятых сотрудников, тем самым, способствуя эффективному процессу ознакомления, приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде университета.

5. Кадровая политика реализуется через управление отношениями работодателя с сотрудниками и развитием персонала, которое сочетает в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему взаимодействия с внешними структурами.

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, социальная поддержка), социальные (моральный климат, установление определенных правил поведения, способы нематериальной мотивации, корпоративная культура) методы работы, используя их в сбалансированном комплексе.

7. Работодатель стремится к установлению с каждым сотрудником постоянных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства с соблюдением требований трудового законодательства и внутренних актов университета.

8. Работодатель ответственен за правильное понимание, поддержку и реализацию Кадровой политики и, в свою очередь, надеется на понимание и ответственность со стороны каждого сотрудника.

## 2. Ключевые термины

9. Ключевые термины, используемые в настоящем документе:

1) адаптация персонала — информационная и моральная поддержка вновь принятого сотрудника с целью максимального сокращения периода его привыкания к новым условиям труда и способствования нахождения своего функционального места в трудовом коллективе;

2) интеллектуальный капитал — интеллектуальная собственность и человеческие активы;

3) кадровая политика — целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные принципы, формы, методы и модели кадровой работы;

4) кадровый потенциал — совокупность способностей всех сотрудников, направленная на решение стратегических задач университета;

5) корпоративная культура — система корпоративных ценностей, стиля работы и норм поведения в организации;

6) оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач университета с целью оценки их профессиональных компетентностей;

7) социальное партнерство — система отношений и механизмов, направленных на обеспечение согласований интересов представителями государства, представителями работодателя и сотрудников;

8) человеческий капитал — запас знаний, навыков, способностей, психологические особенности и другие качества сотрудников, существующие в виде скрытого потенциала, непосредственно не принадлежащие организации, и реализуемые в процессе трудовой деятельности или проявляемые сотрудником в зависимости от степени его мотивированности.

### 3. Основные принципы кадровой политики

10. Основными принципами Кадровой политики НАО «Медицинский университет Караганды» являются:

- 1) соблюдение принципа меритократии;
- 2) представление персонала как наиболее ценного актива, которым располагает вуз, при этом, инвестиции в «человеческий капитал» являются наиболее надежным фундаментом в достижении поставленных задач университета;
- 3) включение в процесс управления персоналом руководителей всех уровней, а также их развитие с целью достижения соответствия возможностей персонала целям, стратегии университета.
- 4) единство Кадровой политики при организации работы с персоналом во всех подразделениях, доступная единая терминология, открытость и понятность технологии и мероприятий управления отношениями для всех сотрудников;
- 5) подбор, расстановка и выдвижение кадров по профессиональным, деловым, нравственным качествам с использованием современных технологий, в том числе конкурсного отбора и объективной регулярной оценки профессорско-преподавательского состава;
- 6) обновление кадрового состава с обеспечением преемственности, профессионального развития персонала;
- 7) обеспечение оптимальной занятости сотрудников, максимального использования опыта и потенциала человеческих активов, эффективная организация и обеспечение безопасности труда;
- 8) обеспечение условий для профессионального роста сотрудников, развитие системы мотивации с целью обеспечения высокой эффективности и качества при реализации поставленных перед университетом задач;
- 9) поддержание благоприятного морального климата в трудовом коллективе вуза;
- 10) дальнейшее развитие системы социально-трудовых прав и гарантий, способствующей формированию сознания корпоративной сплоченности и принадлежности к единому коллективу университета;
- 11) планомерность в управлении отношениями на основе постановки конкретных целей по направлениям деятельности, являющихся составной частью общей стратегии университета;
- 12) максимальное внедрение современных технологий и автоматизация процессов по управлению персоналом;
- 13) практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон во взаимоотношениях между работодателем и сотрудниками.

#### **4. Корпоративные ценности и компетенция сотрудников**

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

- 1) добросовестное выполнение работы каждым сотрудником, выражающееся в результативности и эффективности их труда;
- 2) университет стремится создать атмосферу, в которой каждый сотрудник имеет возможность предложить новые идеи, готовые решения, которые позволят усилить и укрепить заинтересованность к деятельности университета;
- 3) взаимовыручка, уважение друг к другу, к заинтересованным лицам и вузу в целом.

2. Для активного роста НАО «Медицинский университет Караганды» нужны сотрудники, обладающие следующими компетенциями: профессионализм, ответственность, нацеленность на развитие, способность принимать решения и умение грамотно организовать рабочий процесс, приверженность ценностям вуза.

#### **5. Базовые направления Кадровой политики и основные индикаторы эффективности Кадровой политики**

3. Базовыми направлениями Кадровой политики являются:

- 1) совершенствование организационной структуры. Планирование, подбор и расстановка кадров;
- 2) обучение, подготовка и переподготовка персонала;
- 3) совершенствование системы управления результативностью и мотивации сотрудников;
- 4) формирование корпоративной культуры.

4. Основные индикаторы эффективности Кадровой политики:

- 1) среднегодовая текучесть кадров;
- 2) удовлетворенность персонала.

5. Задачи направления «Совершенствование организационной структуры. Планирование, подбор и расстановка кадров»:

- 1) регулярный анализ организационной структуры с целью обеспечения соответствия стратегическим целям и задачам, четкого разделения функций структурных подразделений и обязанностей сотрудников;
- 2) улучшение качества работы на основе регулярной оценки удовлетворенности персонала;
- 3) анализ соответствия профессиональной компетентности и компетенций сотрудников требованиям занимаемой должности;



4) порядок проведения независимой оценки компетенций профессорско-преподавательского состава предполагает прохождение преподавателем независимой оценки компетенций педагогических работников. Целью оценки является определение компетенций для обеспечения качества предоставляемых образовательных услуг в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов образования на надлежащем уровне. Оценка проводится в виде тестирования автоматизированным компьютерным способом путем измерения теоретических знаний по преподаваемой дисциплине и педагогике. Пороговый уровень для прохождения оценки составляет 60 % по преподаваемой дисциплине и 60 % по педагогике.

5) анализ и учет степени обеспеченности кадрами по ключевым должностным позициям;

6) порядок замещения вакантных должностей: руководителей структурных подразделений, заведующих кафедрами, профессорско-преподавательского состава, научных работников и сотрудников службы внутреннего аудита, осуществляется на конкурсной основе. Конкурсное замещение указанных должностей оформляется протоколом конкурсной комиссии. Решение комиссии по сотрудникам внутреннего аудита выносится на окончательное решение Совета директоров НАО «МУК».

7) информация о вакантных должностях размещается на интернет ресурсах, в том числе на рекрутинговых порталах, сайте и портале университета;

8) поиск и отбор высококвалифицированных специалистов проводится на основе представленных резюме, проведенных собеседований. Решение о найме сотрудников проводится коллегиально, комиссией для проведения собеседований с кандидатами на трудоустройство. Обязательными членами комиссии являются директор департамента управления человеческими ресурсами, начальник юридического отдела и руководитель структурного подразделения на вакансию которого подает резюме соискатель. Комиссией рассматривается соответствие кандидата заявленным требованиям, решение комиссии оформляется протоколом. Врачебный и младший медицинский персонал трудоустраивается в университет в соответствии с квалификационными характеристиками должностей работников здравоохранения. При наличии нескольких кандидатур на одну вакантную позицию, проводится собеседование с кандидатами, которое также оформляется решением комиссии для проведения собеседований с кандидатами.

9) период заполнения вакантных ставок для административно-управленческого персонала не более 6 месяцев;

10) определение процессов для передачи в аутсорсинг;

6. Основные индикаторы эффективности «Планирование, подбор и расстановка кадров»:

- 1) временной индикатор: время на заполнение одной вакансии;
- 2) качественный индикатор: коэффициент выбытия кадров в течение первых полгода работы.

7. Задачи направления «Обучение, подготовка и переподготовка персонала»:

- 1) формирование индивидуального плана развития сотрудника для перехода от обрывочного повышения квалификации сотрудников к системному обучению, направленному на реализацию стратегических задач университета;
- 2) совершенствование системы управления эффективностью (СУЭ) сотрудников НАО «Медицинский университет Караганды»;
- 3) взаимодействие со структурными подразделениями, осуществляющими повышение квалификации на базе медицинского университета Караганды;
- 4) организация семинаров, тренингов, мастер-классов для сотрудников как на базе вуза, так и с привлечением отечественных и иностранных тренеров;
- 5) организация участия сотрудников университета в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях как на территории РК, так в ближнем и дальнем зарубежье.

8. Основные индикаторы эффективности «Обучение, подготовка и переподготовка персонала»:

- 1) процент сотрудников, охваченных системой обучения в течение года;
- 2) процент затрат на обучение, подготовку и переподготовку от фонда оплаты труда;

9. Задачи направления «Разработка и внедрение системы управления результативностью стимулирования мотивации сотрудников»:

- 1) разработка и совершенствование системы поощрений, привязанной к достижениям сотрудниками определенных результатов деятельности;
- 2) совершенствование эффективной и прозрачной системы вознаграждения, основанной на уровне квалификации, компетентности и результативности профессорско-преподавательского состава;
- 3) совершенствование системы мониторинга и контроля выполнения поставленных задач и целей, системы оценки результативности деятельности сотрудников;
- 4) анализ рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения;
- 5) обеспечение социальной защиты сотрудников;
- 6) обеспечение возможности профессионального и карьерного роста сотрудниками.

10. Основные индикаторы эффективности «Разработка и внедрение системы управления результативностью и мотивации сотрудников»:

1) удовлетворенность системой оплаты труда, моральным климатом университета.

11. Задачи направления «Формирование корпоративной культуры»:

1) проведение социальных исследований (анкетирование, интервьюирование, социологический опрос и т.п.);

2) развитие корпоративных ценностей и социальных норм, регламентирующих поведение сотрудника вуза, разработка правил корпоративной коммуникации и корпоративного стиля;

3) проведение организационных мероприятий, в том числе проблемно-деловых совещаний, усиливающих командную работу, терпимость, сплоченность, морально комфортную и творческую атмосферу в трудовом коллективе.

12. Основной индикатор эффективности выполнения задачи «Формирование корпоративной культуры»: удовлетворенность и вовлеченность персонала.

13. Документы, принятие которых необходимо в целях реализации Кадровой политики регулируются внутренними актами университета.

## **6. Создание и поддержание организационного порядка в НАО «Медицинский университет Караганды»**

14. Важнейшим условием достижения стратегических целей вуза является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой исполнительности является организационный порядок в вузе, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, указанные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности.

15. Правила производственного поведения регламентируются Правилами внутреннего трудового распорядка, этические нормы делового поведения в университете регламентируются Кодексом деловой этики, должностные обязанности, права и ответственность регламентируются в трудовых договорах, должностных инструкциях, положениях и нормативно-правовых актах, регламентирующих деятельность вуза.

16. В целях повышения исполнительской дисциплины, осознания меры ответственности, практику досрочного снятия дисциплинарных взысканий рекомендуется применять в исключительных случаях, с подробным указанием в представлении достижений работника, показателей его деятельности.

17. Если организационный порядок является основой деятельности университета, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как





серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера.

## **7. Заключительные положения**

18. Кадровая политика, проводимая в университете, призвана укрепить уверенность сотрудников в востребованности своего труда, справедливой оценке деятельности для обеспечения долгосрочного экономического потенциала вуза, сохранения и приумножения его интеллектуального капитала.