



БЕКІТЕМІН

М. Қозыбаев атындағы
СҚМУ-дың ректоры

С. Өмірбаев

2017 ж.

(өзгертулермен және
толықтырулармен 27.06.2019ж.)

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

1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

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

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

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

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

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

СҚМУ кадрлық саясаты келесі негізгі жолдарды анықтайды:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. АДАМ РЕСУРСТАРЫНЫҢ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Қызметкерлер құрамы мен санының университеттің міндеттеріне, жұмыс көлемдеріне сәйкессіздігі.

2. Басшы қызметке кадрлық резервті жасақтау және мансаптық өсуді басқару жүйесінің жетілдірілмегендігі.

3. Профессорлық-оқытушы кадрларының қажеттілігін болжаудың, кадрлық потенциалды талдаудың жеткіліксіз деңгейі.

4. ПОҚ және қызметкерлердің біліктілігін арттыруды жоспарлаудың жеткіліксіз нәтижелілігі.

5. Біліктілікті арттыру нәтижелерін бағалау жүйесінің жеткіліксіз деңгейі.

6. Қызметкерлер құрамының бейімделу жүйесінің жеткіліксіз деңгейі. Жас оқытушылар мен қызметкерлердің сынақ мерзімін өтуі негізінен ресми түрде орын алады. Тәлімгерлер институты дамымаған.

7. Қызметкерлер құрамы жұмысының тиімділігі мен нәтижелеріне мониторинг жүйесінің жоқтығы.

8. Ғылыми дәрежесі бар оқытушылардың орташа жасының өсуі.

9. Университетте жоғары білікті мамандарды орнықтыруға және тартуға септігін тигізетін қызметкерлерді әлеуметтік қолдау және еңбекке ақы төлеу жүйесінің жетілдірілмегендігі.

10. Университет қызметкерлерінің жеткіліксіз әлеуметтік қорғалуы.

11. Жас мамандардың келуінің жеткіліксіз деңгейі.

12. Бөлімше жетекшілердің кадрлық мәселелерді шешуге қатысуының жеткіліксіз деңгейі.

13. Мемлекеттік тілді меңгерудің әлсіз деңгейі.

14. Өзінің қызметтік және лауазымдық міндеттерін сапалы орындауға қызметкерлердің төмен ынтасы.

15. Басқарманың орта буын жетекшілері біліктілігінің жеткіліксіз деңгейі.

16. ПОҚ және қызметкерлердің орындаушылық тәртібінің төмендігі.

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

4. КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТТАРЫ

4.1. Жалдау және жұмыспен қамтуды қамтамасыз ету аясындағы саясат

4.1.1. Адамдық ресурстарды сапалы және сандық жоспарлаудың кешендік жүйесін енгізу

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

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

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

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