



This is original document written and signed in Russian and Kazakh language. Translation of this document in English follows below.

The Kazakh/Russian versions hold legal status.

Official policies are all available publicly on the university website [click here](#)

«УТВЕРЖДЕНО»
Решением Правления
НАО «Университет Нархоз»
Протокол № 25 от 27 сентября 2021г.



**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
НЕКОММЕРЧЕСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «УНИВЕРСИТЕТ НАРХОЗ»**

Оглавление

Лист согласования	3
Паспорт документа	4
1. Общие положения	5
2. Термины и определения	5
3. Наше видение в области управления персоналом	7
4. Принципы кадровой политики Университета	7
5. Цель и задачи Кадровой политики Университета	8
6. Основные составляющие Кадровой политики Университета	8
7. Основные положения Кадровой политики Университета в области обучения, развития и планирования кадрового потенциала	11
8. Основные положения Кадровой политики Университета в области создания эффективной системы мотивации	12
9. Основные положения Кадровой политики Университета в области построения эффективной системы организации труда, ее непрерывного развития	13
10. Заключительные положения	14

Паспорт документа

Наименование документа	Кадровая политика Некоммерческого акционерного общества «Университета Нархоз»
Краткое описание	Положение определяет основные направления политики управления персоналом Университета
Тема:	Персонал
Статус:	действующий
Дата утверждения:	г.
Дата завершения действия:	
Дата аудита:	
Ответственный за аудит:	Директор Департамента юридической и кадровой работы

1. Общие положения

1.1. Настоящая Кадровая политика Некоммерческого Акционерного общества «Университет Нархоз» (далее – «Политика») разработана в соответствии со Стратегией Некоммерческого Акционерного общества «Университета Нархоз» на 2020-2025 годы, Трудовым кодексом Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г., Законом Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 г., Коллективным договором, Уставом Некоммерческого Акционерного общества «Университет Нархоз» (далее – «Университет»), иными внутренними документами Университета

1.2. Политика основана на Стратегии Университета и способствует ее реализации.

1.3. Университет использует единые принципы и подходы к работе с персоналом во всех структурных подразделениях, принимая во внимание специфику и особенности каждого структурного подразделения Университета.

1.4. Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Университетом в целях реализации Политики, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, а также с принципом предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.

1.5. Реализация Политики – это ответственность руководителей Университета всех уровней, которым оказывает профессиональное сопровождение Департамент юридической и кадровой работы (далее – «ДЮКР»), осуществляющий общее руководство процессами управления персоналом в Университете.

2. Термины и определения

2.1. В Политике используются следующие термины с соответствующими определениями:

Адаптация – процедура профессионального вхождения работника в рабочий процесс, включения нового работника в систему взаимоотношений коллектива и приобщения к сложившейся в Университете корпоративной культуре.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Видение - перспективный взгляд на направления развития деятельности. Например, видение управления персоналом - перспективный взгляд на направления развития деятельности организации в сфере управления персоналом, базовая концепция целей и действий организации в этой области.

«Внутренние» кандидаты - работники различных структурных подразделений Университета, рассматриваемые в качестве кандидатов на замещение вакансий.

Инклюзивность – процесс вовлечения, принятия и признания ценными всех работников Университета, независимо от их различий и социальной идентичности.

Компетенции - необходимые для соответствующей должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики.

Корпоративная культура - ценности, нормы, политика, процедуры, с помощью которых Университет адаптируется к сложностям внутренней среды и внешнего окружения и решает производственные задачи (поведение, мышление, эмоциональные переживания, стиль руководства и подчинения).

Корпоративные ценности - компоненты корпоративной культуры, наделяемые особым значением в сознании работников Университета и вследствие этого регулирующие их общественное поведение.

Лидерский потенциал - работники Университета, которые в перспективе могут занять в ней ключевые должности.

Лидерство - специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидеров, их личных качеств, квалификации или должности.

Миссия - смысл существования, предназначение Университета, которое отличает его от других организаций, осуществляющих деятельность в области высшего и (или) послевузовского образования.

«Молодые специалисты» - выпускники организаций образования, стаж работы которых после завершения обучения в организации образования не превышает трех лет.

Мотивация - механизм влияния на рост результативности и эффективности труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей Университета.

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности работников Университета, направленный на совершенствование процессов управления персоналом Университета.

Перемещение работников - изменение места работников в организационной структуре. Перемещение работников является способом повышения эффективности использования персонала, а также позволяет структурировать рабочий процесс и удовлетворить потребности Университета в персонале, не прибегая к внешним источникам.

Планирование карьеры - определение целей профессионального развития работника и путей, ведущих к их достижению.

Планирование преемственности - процесс выявления будущих руководителей и целенаправленная работа по развитию их профессиональных, управленческих и лидерских компетенций.

Политика управления персоналом - система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, распространяемых на все категории работников Университета.

Процессы управления персоналом - сквозная интегрированная система управления персоналом, включающая все этапы взаимодействия работников и Университета, начиная с привлечения и оформления на работу до выхода работника на пенсию.

Ротация - перемещение работников на другую должность более высокого уровня в другом регионе («вертикальная» ротация) или на другую должность того же уровня в другом подразделении («горизонтальная» ротация) с целью предоставления им возможности приобретения новых навыков и расширения кругозора, необходимого для более эффективного выполнения функциональных обязанностей.

Руководители - работники, занимающие руководящие должности и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности Университета.

Управление результативностью по целям - процесс оценки результативности, включающий этапы совместного определения руководителем и работником ключевых целей работника на определенный период, оценки достижения работником целей по истечении периода и определения влияния результатов оценки на его вознаграждение, карьерный рост, обучение и развитие.

Эффективная система организации труда - система, способная быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов и активно инициировать, и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

3. Наше видение в области управления персоналом

3.1. Наше видение в области управления персоналом определяется Стратегией Университета, нацелено на обеспечение и развитие конкурентных преимуществ Университета и заключается в следующем:

- обеспечение единого подхода при принятии решений относительно персонала, основываясь на целях, стратегии и ценностях Университета;
- обеспечение эффективной организационной работы Университета, которая основана на прозрачной и понятной системе корпоративного управления, отвечающей международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одной из основных ценностей и одним из основных конкурентных преимуществ Университета;
- обеспечение максимальной гибкости Университета, его способности не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

4. Принципы Кадровой политики Университета

4.1. Кадровая политика Университета основана и реализуется на основании следующих принципов, соответствующих Стратегии Университета:

- законность, которая заключается в неукоснительном соблюдении в процессе управления персоналом Университета законодательства Республики Казахстан, внутренних процедур, политик, документов Университета;

- уважение и честность с нулевой терпимостью к любым нарушениям корпоративной культуры Университета, проявлениям академической нечестности и нарушений в процедурах;
- добросовестность, которая заключается в добросовестном поведении работников Университета в процессе выполнения трудовых (служебных) обязанностей;
- открытость и вовлеченность каждого работника в достижение стратегических приоритетов Университета посредством проактивности, профессионализма и открытого взаимодействия;
- ответственность за качество выполняемой работы, основанная на осознании работниками Университета высокого уровня ответственности во всем в том, что они делают;
- приверженность работников Университета культуре получения знаний и умений, постоянное их совершенствование для проведения изменений в обществе и экономике;
- инклюзивность, которая заключается в вовлечении, принятии и признании ценными всех работников Университета, независимо от их различий и социальной идентичности.

5. Цель и задачи Кадровой политики Университета

5.1. Основная цель Кадровой политики Университета заключается в получении максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

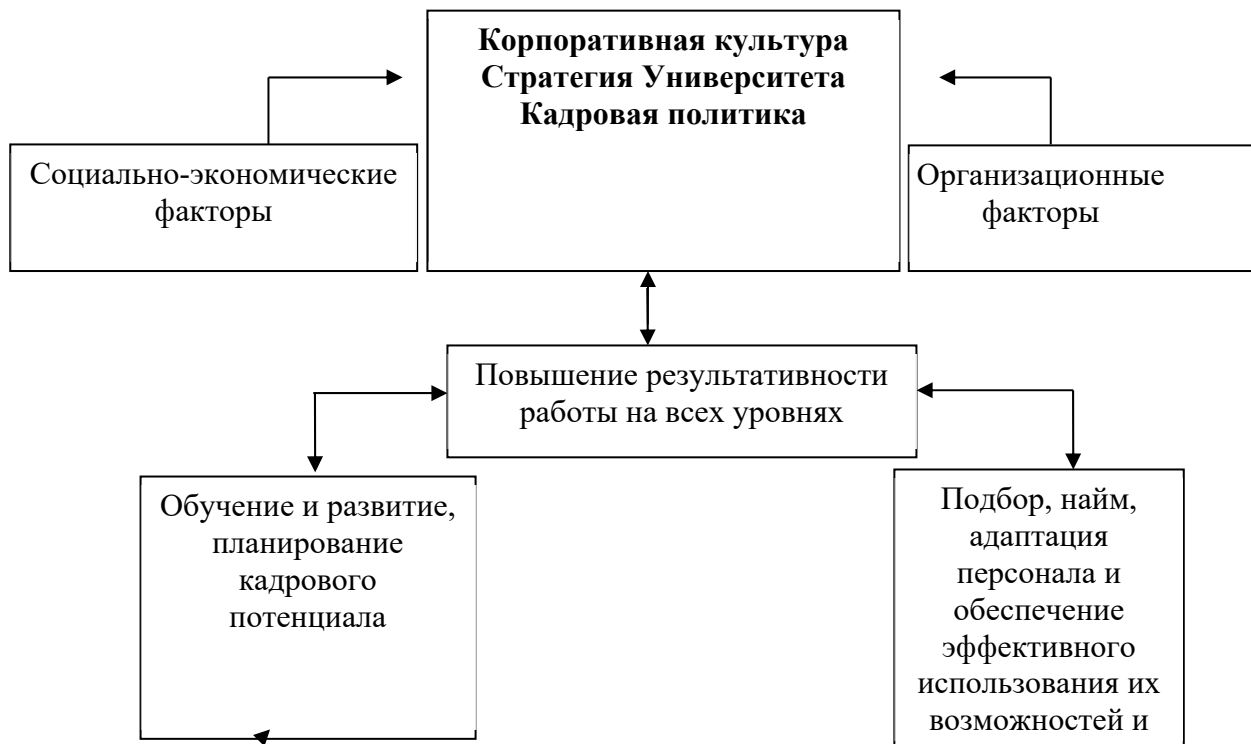
- сформирует устойчивый и эффективный трудовой коллектив, способный реализовать стратегические цели Университета;
- обеспечит конкурентные преимущества Университета через квалифицированный персонал, позволит обучать и развивать персонал в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними факторами;
- мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных Стратегией Университета;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за достижение работником результатов.

5.2. Основной задачей Кадровой политики Университета является стремление к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности корпоративным ценностям, являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в Университете.

6. Основные составляющие Кадровой политики Университета

6.1. Основные составляющие Кадровой политики Университета представляют собой четыре взаимосвязанных области, посредством которых осуществляется содействие достижению стратегических целей Университета и воплощается видение в области управления персоналом (рис. 1):

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в Университета персонала и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- построение Университета как эффективной и динамичной организации, его непрерывное развитие.



6.2. Кадровая политика Университета использует интегрированный подход в развитии перечисленных выше областей и управления ими. Внутренние документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты инфраструктуры управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений, основных составляющих Кадровой политики Университета.

6.3. ДЮКР осуществляет руководство процессом реализации Кадровой политики Университета. Организация системы управления персоналом и роль ДЮКР является неотъемлемой частью Кадровой политики Университета.

6.4. Основные положения Кадровой политики Университета в области повышения результативности

Принципиально важным для обеспечения успешного развития Университета, достижения стратегических целей является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех уровнях, от отдельного работника до Университета в целом.

В целях создания такой системы Университет будет развивать систему показателей эффективности. Для этого Университет будет:

- формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи Университета с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется Университет в своем развитии и каковы требования Университета к работникам и ожидания от них;
- определять сбалансированный набор показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих результативность работы Университета, подразделений, коллективов и групп работников;
- продолжать развитие системы оценки работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, использовать весь арсенал признанных в мировой практике методов и подходов при проведении оценки, адаптировав их к потребностям и особенностям Университета и учитывая специфику различных групп работников;
- выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки

эффективности, определения их влияния на оплату труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии.

6.5. Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности Университет также будет продолжать развивать свою корпоративную культуру таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника Университета.

6.6. Для Университета важно не только достижение результатов, но и то, как они были достигнуты. При оценке работников наряду с отслеживанием достигнутых результатов будут учитываться демонстрация работниками своей приверженности корпоративным ценностям Университета.

6.7. Важнейшим фактором выполнения требований Университета в области повышения результативности являются ежедневные действия и кадровые решения руководителей Университета, подтверждающие, что только профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям Университета, являются необходимыми условиями и гарантиями служебного роста и продвижения.

6.8. Основные положения Кадровой политики Университета в области подбора, найма, адаптации персонала и обеспечения эффективного использования возможностей и потенциала персонала Университета.

Университет стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в Университете, так и тех, которых Университет стремится привлечь.

Университет определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые для достижения стратегических целей Университета:

- ориентация на достижение результатов;
- проактивность;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;
- гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;
- приверженность корпоративным ценностям Университета.

6.9. Для формирования персонала, необходимого для реализации Стратегии, Университет будет:

- регулярно проводить оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определять расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливать, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития Университета;

- выделять группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;

- постоянно отслеживать тенденции на рынке труда, а также действия конкурентов Университета с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса Университета как «предпочтительного работодателя»;

- проводить целенаправленную политику продвижения бренда Университета на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников Университета о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых Университетом своим работникам;

- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного

выполнения обязанностей.

6.10. Для привлечения персонала Университет будет использовать все признанные в мировой практике методы и инструменты поиска и отбора кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами.

6.11. При замещении вакансий при прочих равных условиях Университет отдает предпочтение «внутренним» кандидатам расширяя, таким образом, возможности для развития карьеры действующих работников Университета.

6.12. Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная и/или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень.

6.13. Университет признает необходимость не только привлечь персонал, обладающий необходимыми характеристиками, но и обеспечить его наиболее эффективное использование. Для этого Университет будет:

- разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях, как по «управленческой», так и по «технической» линии;
- координировать систему планирования карьеры с системой развития персонала.
- Университет отрицательно относится к тому, если родственники работают в непосредственном подчинении друг у друга. Не должно возникать ситуаций, когда работники осуществляют надзор за деятельностью родственников и влияют на условия найма.

7. Основные положения Кадровой политики Университета в области обучения, развития и планирования кадрового потенциала

7.1. При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества Университет ориентируется, прежде всего на обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями и условиями деятельности, Стратегией Университета, с учётом текущего уровня трудового потенциала работников Университета и их потребностями в профессиональном росте.

7.2. Обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у работников Университета предъявляет особые требования к корпоративной системе обучения и развития, которая должна:

- основываться на стратегических потребностях Университета, планах развития Университета и должностных требованиях;
- выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
- использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.

7.3. В целях создания эффективной системы интегрированного, структурированного и непрерывного корпоративного обучения Университет будет:

- разрабатывать критерии распределения работников по группам для целей обучения и развития;
- выявлять общие для этих групп профессиональные, управленческие и поведенческие требования;
- определять общие для этих групп потребности в обучении и развитии, следующие из Стратегии Университета;

- анализировать возможные формы и способы обучения и развития для удовлетворения выявленных потребностей;

- разрабатывать комплексную перспективную программу корпоративного обучения и развития для различных групп работников и планировать ее реализацию.

7.4. В целях обеспечения необходимого количественного и качественного резерва для занятия управленческих должностей различных уровней, способного занять лидерские позиции в Университете, переходящей на новую ступень развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе, Университет будет осуществлять активное управление и планирование преемственности руководящего звена, включающее:

- определение качеств, характеристик и компетенций будущих руководителей исходя из стратегических потребностей Университета, Стратегии и корпоративных ценностей Университета;

- выявление работников с высоким лидерским потенциалом, их всестороннюю оценку;

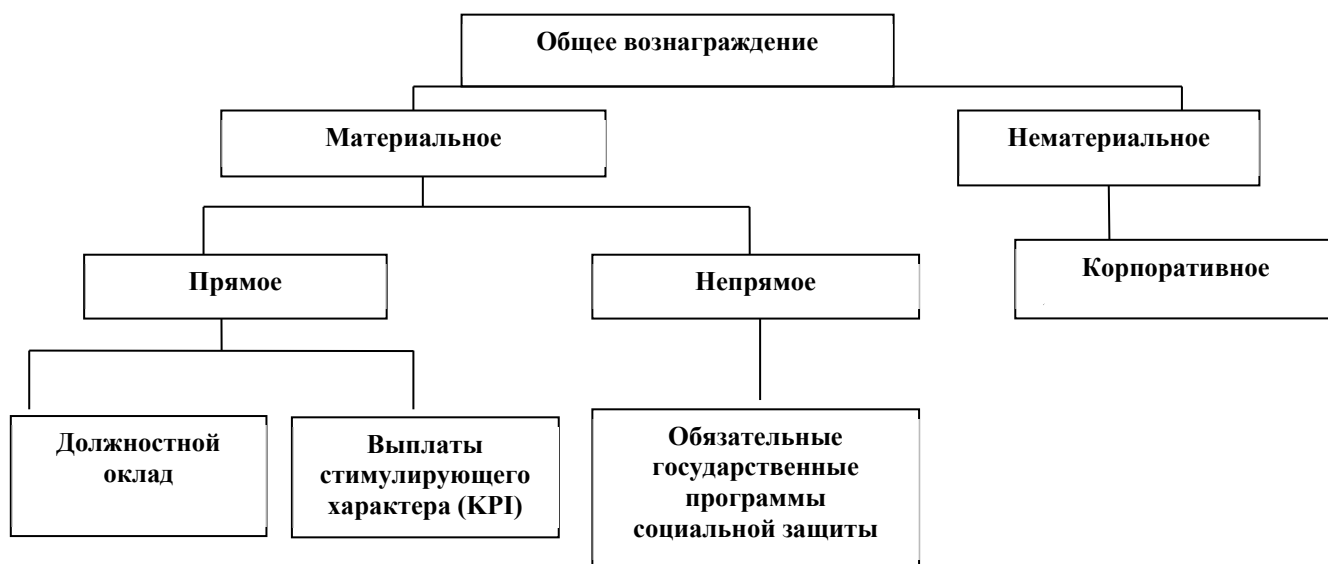
- составление индивидуальных программ развития для этих работников, включающих структурированное обучение, ротацию, назначения на специальные проекты;

- процесс отбора и назначения на руководящие должности, основывающийся на результативности, полученном опыте и продемонстрированном потенциале работника.

8. Основные положения Кадровой политики Университета в области создания эффективной системы мотивации

8.1. Университет стремится создать эффективную систему мотивации, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешную реализацию Стратегии Университета.

8.2. Общее вознаграждение подразделяется на материальное и нематериальное (рис. 2).



8.3. Под нематериальным вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их

непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает в себя корпоративные награды (знаки отличия, призы за победу в конкурсах, организованных Университетом, и т.д.). Университет будет поддерживать и развивать систему нематериального вознаграждения.

8.4. Материальное вознаграждение включает прямое материальное вознаграждение и не прямое материальное вознаграждение.

8.5. Прямое материальное вознаграждение состоит из должностного оклада работника и выплат стимулирующего характера за достижение работником поставленных перед ним целей.

8.6. Непрямое материальное вознаграждение включает обязательные государственные программы социальной защиты работников.

8.7. Университет стремится к использованию единых принципиальных подходов к системе мотивации, включая единую систему должностных окладов.

9. Основные положения Кадровой политики Университета в области построения эффективной системы организации труда, ее непрерывного развития

9.1. Кадровая политика Университета обеспечивает ее максимальную гибкость и способность не только быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

9.2. В целях построения эффективной и непрерывно развивающейся системы организации труда Университет будет работать в следующих направлениях:

- развитие и совершенствование корпоративной культуры;
- развитие способности Университета инициировать изменения, активно и эффективно ими управлять;
- построение системы внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями, а также системы сбора и учета предложений работников;
- построение интегрированной системы процессов управления персоналом, включающей все этапы и формы взаимодействия работников и Компании от привлечения и оформления на работу до выхода на пенсию.

9.3. Развитие и совершенствование корпоративной культуры Университета предполагает выявление, формулирование и постоянную работу по пропаганде корпоративных ценностей и принципов работы, которые включают в себя:

- сплоченность работников Университета;
- характерные способы организации протекания взаимодействия (т.е. процессов координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- установление справедливого вознаграждения работникам.

9.4. Лидерство является одной из важнейших ценностей Университета. Под лидерством понимается:

- корпоративная компетенция, проявляющаяся в стремлении к постоянному росту и совершенствованию во всех сферах деятельности Университета;
- персональное лидерство: выявление и поддержка руководителей, способных стать лидерами, демонстрирующими на своем примере приверженность корпоративным ценностям Университета.

9.5. Эффективное непрерывное развитие Университета требует создания условий для свободного и своевременного обмена информацией и знаниями. Важной составной частью

этого процесса является система внутрикорпоративного информирования и система сбора и учета предложений работников по улучшению методов и способов работы. Университет будет продолжать развивать эти системы, используя все имеющиеся в его распоряжении способы и средства, включая информационно-коммуникационные технологии, непосредственное общение лидеров с работниками.

9.6. В основе эффективной системы организации труда, способной быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям, не теряя при этом общего направления движения и сосредоточенности на достижении своих стратегических целей и задач, лежит интегрированная сквозная система процессов управления персоналом, включающих все этапы и формы взаимодействия работников и Университета. Университет будет и далее выстраивать и непрерывно совершенствовать процессы управления персоналом и поддерживающие их системы.

10. Заключительные положения

10.1. По мере организационного развития Университета отдельные направления настоящей Политики могут быть дополнены и изменены.

10.2. Настоящая Политика утверждается Правлением Университета.

10.3. В случае изменения нормативных правовых актов Республики Казахстан, в случаях, если отдельные статьи настоящей Политики вступают в противоречие с законодательством Республики Казахстан, то они утрачивают силу. До момента внесения изменений в настоящую Политику, Университет руководствуется законодательными актами Республики Казахстан, повлекшими эти изменения.

10.4. Вопросы, не урегулированные условиями настоящей Политики, подлежат разрешению согласно положениям действующего законодательства Республики Казахстан и внутренних документов Университета.

HR POLICY
NJSC NARXOZ UNIVERSITY
Almaty, 2021

Contents

1. Approval Sheet	3
2. Passport of document	4
3. General Provisions	5
4. Terms and definitions	5
5. Our Vision for Human Resources	7
6. Principles of the University's HR Policy	7
7. Purpose and Objectives of the Personnel Policy of the University	8
8. Main components of the University's HR Policy	8
9. Main Provisions of the Personnel Policy of the University in the Field of Training, Development and Planning of Human Resources	11
10. The main provisions of the Personnel Policy of the University in the field of Effective Motivation System	12
11. The Main Provisions of the Personnel Policy of the University in the Field of Building an Effective System of Labor Organization, Its Continuous Development	13
12. Final provisions	14

Passport of the document

Name of the document

Personnel Policy of the Non-Profit
Joint Stock Company "Narxoz University"

Short description

The Regulation defines the main directions of
the University's personnel management policy

Subject:

Personnel

Status:

active

Date of approval:

G.

End Date:

Audit Date:

Responsible for the audit:

Director of the Department of Legal and
Human Resources

1. General Provisions

1.1. This HR Policy of Narxoz University Non-Profit Joint-Stock Company (hereinafter referred to as the "Policy") has been developed in accordance with the Strategy of Narxoz University Non-Profit Joint-Stock Company for 2020-2025, the Labor Code of the Republic of Kazakhstan dated November 23, 2015, the Law of the Republic of Kazakhstan "On Education" dated July 27, 2007, the Collective Agreement, the Charter of the Non-Profit Joint-Stock Company "Narxoz University" (hereinafter referred to as the "University"), and other internal documents University

1.2. The policy is based on the University's Strategy and contributes to its implementation.

1.3. The University uses uniform principles and approaches to working with personnel in all structural divisions, taking into account the specifics and features of each structural unit of the University.

1.4. All internal documents, rules and procedures used by the University in order to implement the Policy are developed and implemented in strict accordance with the current legislation of the Republic of Kazakhstan, as well as with the principle of providing equal opportunities and inadmissibility of discrimination on any of the grounds.

1.5. The implementation of the Policy is the responsibility of the University managers at all levels, who are professionally supported by the Department of Legal and Human Resources (hereinafter referred to as the "DUKR"), which carries out the overall management of personnel management processes at the University.

2. Terms and Definitions

2.1. The following terms are used in the Policy with their respective definitions:

Adaptation is a procedure for the professional entry of an employee into the work process, the inclusion of a new employee in the system of team relations and familiarization with the corporate culture that has developed at the University.

A business process is a set of interrelated activities or tasks aimed at creating a specific product or service for consumers.

A vision is a long-term view of the directions of development of activities. For example, the vision of personnel management is a long-term view of the directions of development of the organization's activities in the field of personnel management, the basic concept of the organization's goals and actions in this area.

"Internal" candidates are employees of various structural divisions of the University who are considered as candidates for vacancies.

Inclusivity is the process of involving, accepting, and appreciating all University employees, regardless of their differences and social identity.

Competencies are the knowledge, skills, abilities and behavioural characteristics required for the relevant position.

Corporate culture – values, norms, policies, procedures with the help of which the University

adapts to the complexities of the internal environment and the external environment and solves production tasks (behavior, thinking, emotional experiences, leadership and subordination style).

Corporate values are components of corporate culture that are given special importance in the minds of University employees and, as a result, regulate their social behavior.

Leadership potential – employees of the University, who in the future can take key positions in it.

Leadership is a specific type of management relationship, which is based on the recognition of the special status of leaders, their personal qualities, qualifications or position.

Mission is the meaning of existence, the purpose of the University, which distinguishes it from other organizations operating in the field of higher and (or) postgraduate education.

"Young specialists" are graduates of educational organizations whose work experience after completing their studies in an educational organization does not exceed three years.

Motivation is a mechanism for influencing the growth of labor efficiency and efficiency, the process of stimulating an employee or a group of employees to activities aimed at achieving the strategic goals of the University.

Personnel assessment is the process of determining the effectiveness of the University's employees, aimed at improving the University's personnel management processes.

Employee relocation is a change in the position of employees in the organizational structure. Employee relocation is a way to increase the efficiency of staff utilization, as well as to structure the work process and meet the needs of the University in personnel without resorting to external sources.

Career planning is the definition of the employee's professional development goals and the paths leading to their achievement.

Succession planning is the process of identifying future managers and purposeful work to develop their professional, managerial and leadership competencies.

The Personnel Management Policy is a system of goals, principles and the forms, methods and criteria of work with personnel arising from them, which apply to all categories of employees of the University.

HR management processes are an end-to-end integrated HR management system that includes all stages of interaction between employees and the University, from attracting and hiring to retirement.

Rotation is the transfer of employees to another higher-level position in another region ("vertical" rotation) or to another position at the same level in another department ("horizontal" rotation) in order to provide them with the opportunity to acquire new skills and broaden their horizons to perform their functional duties more effectively.

Managers are employees who hold managerial positions and have the most significant and direct impact on the final results of the University's activities.

Performance management by objectives is a performance assessment process that includes the

stages of joint determination by the manager and the employee of the employee's key goals for a certain period, assessment of the employee's achievement of goals at the end of the period, and determination of the impact of the assessment results on his/her remuneration, career growth, training and development.

An effective system of labor organization is a system that is able to quickly adapt to changes in socio-political and foreign economic factors and actively initiate and successfully implement the necessary changes and innovations.

3. Our Vision for Human Resources Management

3.1. Our vision in the field of personnel management is determined by the Strategy of the University, aimed at ensuring and developing the competitive advantages of the University and consists of the following:

- ensuring a unified approach to personnel decision-making, based on the goals, strategy and values of the University;
- ensuring the effective organizational work of the University, which is based on a transparent and understandable system of corporate governance that meets international standards, and provides opportunities for maximizing the potential of human resources, which is one of the main values and one of the main competitive advantages of the University;
- ensuring the maximum flexibility of the University, its ability not only to quickly and effectively adapt to changes in socio-political and external economic factors, but also to actively initiate and successfully implement the necessary changes and innovations.

4. Principles of the Personnel Policy of the University

4.1. The personnel policy of the University is based and implemented on the basis of the following principles, which correspond to the University Strategy:

- legality, which consists in strict compliance with the legislation of the Republic of Kazakhstan, internal procedures, policies, documents of the University in the process of personnel management of the University;
- respect and honesty with zero tolerance for any violations of the University's corporate culture, manifestations of academic dishonesty and violations in procedures;
- conscientiousness, which consists in the conscientious behavior of the University employees in the process of performing labor (official) duties;
- openness and involvement of each employee in achieving the strategic priorities of the University through proactivity, professionalism and open interaction;
- responsibility for the quality of the work performed, based on the awareness of the University employees of a high level of responsibility in everything they do;
- commitment of the University employees to the culture of obtaining knowledge and skills, their continuous improvement to bring about changes in society and the economy;
- inclusivity, which consists of the involvement, acceptance and recognition of value of all

employees of the University, regardless of their differences and social identity.

5. Purpose and Objectives of the Personnel Policy of the University

5.1. The main goal of the University's HR Policy is to get the maximum return on investment in personnel by building a system that:

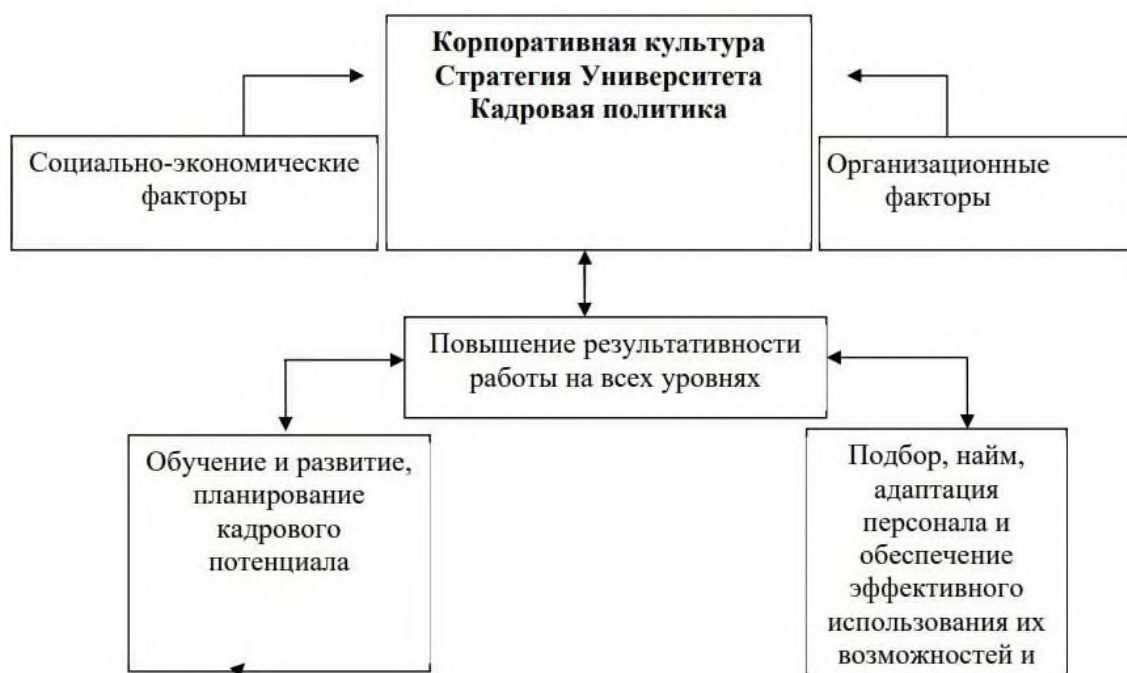
- form a stable and effective workforce capable of implementing the strategic goals of the University;
- will ensure the competitive advantages of the University through qualified personnel, will allow training and development of personnel in accordance with changing external and internal factors;
- motivates each employee to achieve the goals stipulated by the University Strategy;
- is able to objectively assess the extent to which results have been achieved;
- fairly rewards and encourages the employee to achieve results.

5.2. The main objective of the Personnel Policy of the University is to ensure that professionalism, achievement of consistently high results and demonstration of commitment to corporate values are a necessary condition and the only guarantee of career growth and advancement at the University.

6. Main Components of the Personnel Policy of the University

6.1. The main components of the University's Human Resources Policy are four interrelated areas through which the achievement of the University's strategic goals is promoted and the vision in the field of personnel management is embodied (Fig. 1):

- improving performance at all levels;
- attracting staff to work at the University and ensuring the effective use of their opportunities and potential;
- training and development, workforce planning;
- building the University as an effective and dynamic organization, its continuous development.



6.2. The University's HR policy uses an integrated approach in the development and management of the areas listed above. Internal documents and procedures, information and technological support systems, and other necessary components of the personnel management infrastructure are developed and built based on the provisions of the main components of the University's Personnel Policy.

6.3. The DUKR manages the process of implementation of the Personnel Policy of the University. The organization of the personnel management system and the role of the DUKR is an integral part of the Personnel Policy of the University.

6.4. Main Provisions of the University's Personnel Policy in the Field of Performance Improvement

Fundamentally important for ensuring the successful development of the University, the achievement of strategic goals is the creation of a system that allows you to actively and effectively manage the effectiveness of work at all levels, from an individual employee to the University as a whole.

In order to create such a system, the University will develop a system of performance indicators. To this end, the University will:

- formulate and regularly communicate to all employees the vision, strategic directions of development, the main goals and objectives of the University, so that each employee understands where the University is moving in its development and what are the requirements of the University for employees and expectations from them;

- determine a balanced set of indicators arising from the company's overall goals and objectives, reflecting the effectiveness of the University, divisions, teams and groups of employees;

- to continue the development of the employee evaluation system in order to make it more objective and informative, to use the entire arsenal of internationally recognized methods and approaches in the assessment, adapting them to the needs and characteristics of the University and taking into account the specifics of various groups of employees;

- build a clear and transparent system for using the results of performance assessments, determining their impact on remuneration, career advancement, decisions on rotation and transfers, and identifying training and development needs.

6.5. In order to ensure consistently high levels of performance, the University will also continue to develop its corporate culture in such a way that the quality and efficiency of work at each workplace becomes the core value and pride of every employee of the University.

6.6. For the University, it is important not only to achieve results, but also how they were achieved. When evaluating employees, along with tracking the results achieved, the employees' demonstration of their commitment to the University's corporate values will be taken into account.

6.7. The most important factor in meeting the requirements of the University in the field of improving performance are the daily actions and personnel decisions of the University managers, confirming that only professionalism, achieving consistently high results and demonstrating commitment

to the values of the University are the necessary conditions and guarantees of career growth and promotion.

6.8. The main provisions of the Personnel Policy of the University in the field of recruitment, hiring, adaptation of personnel and ensuring the effective use of the capabilities and potential of the University staff.

The University strives to have a stable status of "employer of choice" in the eyes of people who are ready and able to bring maximum value, both those already working at the University and those whom the University seeks to attract.

The University defines the following main characteristics of the staff necessary to achieve the strategic goals of the University:

- results-oriented;
- proactivity;
- initiative, focus on active search for solutions;
- the ability to learn quickly and use the knowledge gained;
- flexibility, adaptability, psychological endurance;
- commitment to the University's corporate values.

6.9. In order to form the personnel necessary for the implementation of the Strategy, the University will:

- regularly assess the existing staff and, on the basis of the consolidated results of the assessment, identify discrepancies between the desired and existing level of employees, as well as establish how the dynamics of personnel development corresponds to the dynamics of the University's development;

- identify groups of employees and positions that are key to achieving strategic goals during the transition to a new qualitative level of development;

- constantly monitor trends in the labor market, as well as the actions of the University's competitors, in order to adjust policies in a timely manner to maintain the image and status of the University as a "preferred employer";

- to pursue a purposeful policy of promoting the University's brand in the labor market, to inform both potential candidates and employees of the University about the goals, objectives, values, priorities and opportunities provided by the University to its employees;

- Carry out special measures for the fastest possible adaptation of new employees and timely provision of them with everything necessary for the full performance of their duties.

6.10. To attract staff, the University will use all internationally recognized methods and tools for the search and selection of candidates, including work with external specialized agencies.

6.11. When filling vacancies, other things being equal, the University gives preference to "internal" candidates, thus expanding career development opportunities for current employees of the University.

6.12. In all cases, the main criterion for personnel appointments is their objective expediency and the potential and/or proven effectiveness of the candidate, his professional level.

6.13. The University recognizes the need not only to attract staff with the necessary characteristics, but also to ensure that they are used in the most effective way. To this end, the University will:

- Develop an integrated system for career planning and active management at all organizational levels, both "managerial" and "technical";
- coordinate the career planning system with the staff development system.
- The university has a negative attitude towards relatives working directly under each other. There should be no situations where employees supervise the activities of relatives and influence the conditions of employment.

7. The main provisions of the Personnel Policy of the University in the field of training, development and planning of human resources

7.1. In satisfying its needs for personnel of a certain quality, the University is primarily focused on ensuring the continuous development of personnel in accordance with the goals and conditions of activity, the University Strategy, taking into account the current level of labor potential of the University employees and their needs for professional growth.

7.2. Training and development of the necessary skills and competencies among the University's employees imposes special requirements on the corporate training and development system, which should:

- be based on the strategic needs of the University, the University's development plans and job requirements;
- Prioritize the training needs of various groups of personnel, based on the analysis of discrepancies between the requirements imposed on employees and the existing level of competence;
- use the entire arsenal of teaching tools and methods based on the economic and methodological feasibility of their application.

7.3. In order to create an effective system of integrated, structured and continuous corporate training, the University will:

- develop criteria for assigning employees to groups for training and development purposes;
- identify common professional, managerial and behavioural requirements of these groups;
- identify the learning and development needs common to these groups resulting from the University Strategy;
- analyze possible forms and methods of training and development to meet the identified needs;
- Develop a comprehensive long-term corporate training and development program for various groups of employees and plan its implementation.

7.4. In order to provide the necessary quantitative and qualitative reserve for occupying

managerial positions at various levels, capable of taking leadership positions in the University, which is moving to a new stage of development in the medium and long term, the University will carry out active management and planning of the succession of managers, including:

- determination of the qualities, characteristics and competencies of future managers based on the strategic needs of the University, the Strategy and corporate values of the University;
- identification of employees with high leadership potential, their comprehensive assessment;
- development of individual development programs for these employees, including structured training, rotation, assignments to special projects;
- A process of selection and appointment to managerial positions based on the employee's performance, experience and demonstrated potential.

8. The main provisions of the Personnel Policy of the University in the field of creating an effective motivation system

8.1. The University strives to create an effective motivation system, the purpose of which is to attract, retain and motivate employees whose qualifications and effectiveness will ensure the successful implementation of the University Strategy.

8.2. Total remuneration is divided into tangible and intangible (Fig. 2).



8.3. Intangible remuneration refers to all forms of recognition and encouragement, the value of which for the employee is not determined and is not exhausted by their direct monetary equivalent. Intangible remuneration includes corporate awards (badges of distinction, prizes for winning competitions organized by the University, etc.). The university will maintain and develop a system of non-financial remuneration.

8.4. Material reward includes direct material reward and indirect material reward.

8.5. Direct material remuneration consists of the employee's official salary and incentive payments for the achievement of the goals set for the employee.

8.6. Indirect material remuneration includes mandatory state programs for the social protection

of employees.

8.7. The University strives to use uniform principled approaches to the motivation system, including a unified system of official salaries.

9. The main provisions of the Personnel Policy of the University in the field of building an effective system of labor organization, its continuous development

9.1. The personnel policy of the University ensures its maximum flexibility and ability not only to quickly adapt to changes in socio-political and foreign economic factors, but also to actively initiate and successfully implement the necessary changes and innovations.

9.2. In order to build an effective and continuously developing system of labor organization, the University will work in the following areas:

- development and improvement of corporate culture;
- development of the University's ability to initiate, actively and effectively manage changes;
- building a system of internal corporate information and knowledge exchange, as well as a system for collecting and recording employee proposals;
- building an integrated system of HR management processes, including all stages and forms of interaction between employees and the Company, from recruitment and employment to retirement.

9.3. The development and improvement of the University's corporate culture involves identifying, formulating and constantly promoting corporate values and principles of work, which include:

- cohesion of the University staff;
- Typical ways of organizing the flow of interaction (i.e. coordination processes, communication, conflict resolution and decision-making activities, establishment of external relations);
- establishment of fair remuneration for employees.

9.4. Leadership is one of the most important values of the University. Leadership means:

- corporate competence, manifested in the desire for continuous growth and improvement in all areas of the University's activities;
- Personal Leadership: Identifying and supporting executives who can become leaders who exemplify their commitment to the University's corporate values.

9.5. Effective continuous development of the University requires the creation of conditions for the free and timely exchange of information and knowledge. An important part of this process is the system of internal corporate information and the system for collecting and recording employees' proposals for improving methods and methods of work. The University will continue to develop these systems using all the ways and means at its disposal, including information and communication technologies, direct communication between leaders and employees.

9.6. An effective system of labor organization, which is able to quickly adapt to changing requirements without losing the general direction of movement and focus on achieving its strategic goals

and objectives, is based on an integrated end-to-end system of personnel management processes, including all stages and forms of interaction between employees and the University. The University will continue to build and continuously improve HR processes and the systems that support them.

10. Final Provisions

10.1. In the course of the organizational development of the University, certain areas of this Policy may be supplemented and changed.

10.2. This Policy is approved by the Board of the University.

10.3. In case of changes in regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan, in cases where certain articles of this Policy contradict the legislation of the Republic of Kazakhstan, they lose force. Until amendments are made to this Policy, the University is guided by the legislative acts of the Republic of Kazakhstan that led to these changes.

10.4. Issues not regulated by the terms of this Policy are subject to resolution in accordance with the provisions of the current legislation of the Republic of Kazakhstan and internal documents of the University.