

**БЕКІТІЛГЕН**  
«Мемлекеттік қызмет  
персоналын басқару  
ұлттық орталығы»  
акционерлік қоғамының  
Директорлар кеңесінің  
хаттамасымен  
2018 жылғы «\_\_» \_\_\_\_\_  
№\_\_ хаттама

**«Мемлекеттік қызмет персоналын басқару ұлттық  
орталығы» акционерлік қоғамының  
КАДР САЯСАТЫ**

**1. Жалпы ережелер**

1. «Мемлекеттік қызмет персоналын басқару ұлттық орталығы» акционерлік қоғамының кадр саясаты туралы осы Ереже (бұдан әрі – Ереже) «Мемлекеттік қызмет персоналын басқару ұлттық орталығы» акционерлік қоғамы (бұдан әрі – Қоғам) қызметінің негізгі мақсаттары мен міндеттерін іске асыруға бағытталады және Қоғамның даму стратегиясын іске асыру үшін, нарықтың өзгеретін талаптарына уақытылы жауап беруге қабілетті, білікті, өнімділігі жоғары ұжымды қалыптастыру үшін адам ресурстарын (қызметкерлерді) тиімді пайдаланудың мақсаттары, қағидаттары, бағыттары, басқару тетіктері жүйесін анықтайды

2. Қоғамның кадр саясаты жұмыс беруші мен қызметкерлер мүдделерінің теңгерімін ескере отырып әзірленді және Қоғамның экономикалық мақсаттарын, және қызметкерлер мүдделерінің мұқтажын ескеруді, кадрлық жұмыстың идеологиясы мен қағидаттарын қалыптастыруды, еңбек ресурстарын пайдаланудағы экономикалық және әлеуметтік тиімділік арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуді көздейді

3. Осы Ереже Қоғамның қызметкерлерін қамтиды және адам ресурстарын (персонал) басқару саласындағы Қоғамның қызметін реттейтін негізгі құжат болып табылады.

4. Осы Ережеде көзделген кадр саясатын іске асыру мақсатында қабылдауды қажет ететін құжаттарды Директорлар кеңесі бекітеді

**2. Осы Ережеде қолданылған ұғымдар**

5. Ережеде келесі негізгі ұғымдар қолданылады:

1) лауазым – белгілі қызметтік міндеттемелер мен белгілі жауапкершілік жүктеген штаттық бірлік;

2) кадр саясаты – іріктеуге, жұмысқа қабылдауға және Қоғам мен қызметкер арасындағы өзара қатынасқа бағытталған Қоғам қабылдайтын шаралардың жиынтығы;

3) біліктілік талаптары – лауазымдық міндеттемелерін дұрыс орындауға арналған қызметкердің бойында болуы тиіс білімнің, дағдының, білімі мен тәжірибесі деңгейінің қатары;

4) Корпоративтік әдеп кодексі - Қоғам әзірлеп ресми қабылдаған корпоративтік құндылықтардың, жұмыс тәсілінің, мінез-құлық нормалары мен Қоғам қызметкерге қоятын талаптардың жиынтығы;

5) Корпоративтік мәдениет – қызметкерлердің күнделікті мінез-құлқын ынталандыратын Қоғам нормаларының, құндылықтарының және ұстанымдарының қатары;

6) мотивация - еңбек өнімділігі мен тиімділігіне әсер ету тетігі, қызметкерді немесе қызметкерлер тобын Қоғам мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған іс-қимылға ынталандыру процесі;

7) материалдық емес сыйақы (моральдық көтермелеу) - қызметкердің жұмысының өнімділігін ынталандыру үшін оны қосымша көтермелеу түрлері;

8) оқыту – оның барысында қызметкерлер жұмыстарын орындауға қажетті дағдылары мен біліміне қол жетізетін немесе дамытатын жүйелі процесс;

9) қызметкердің орнын ауыстыру, ротация - қызметкердің әлеуетін пайдалану тиімділігін арттыру, сондай-ақ жұмыс процесін құрылымдау және сыртқы көздерге арқа сүйеместен Қоғамның персоналға деген мұқтаждықтарын қанағаттандыру мақсатында еңбек заңнамасына сәйкес Қоғамның ұйымдық құрылымында қызметкердің лауазымын немесе жұмыс орнын өзгерту;

10) жұмыс беруші – қызметкермен еңбек қатынасын орнатқан Қоғам;

11) қызметкер - жұмыс берушімен еңбек қатынасы орнатылған және еңбек шарты бойынша тікелей жұмыс жасайтын жеке тұлға;

12) жұмыс орны - іскерлік процестер, еңбек және өзге де нормалар негізінде айқындалып, белгілі функцияларын атқару үшін қызметкердің біріне немесе тобына бекітілген, қажетті негізгі және көмекші құралдармен жабдықталған еңбек белсенділігінің кеңістік аймағы;

13) персоналды дамыту - бейімдеу, оқыту, бағалау, мансаптық жоспарлау бойынша ұйымдық және экономикалық іс-шаралар жиынтығы;

14) басшылық - Қоғамда басшылық лауазымдардаға және Қоғам қызметінің қорытынды нәтижелеріне айтарлықтай және тікелей әсер ететін қызметкерлер;

15) персоналды басқару – күнделікті қызметті жүзеге асыру және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін Қоғам персоналын тиімді пайдалануды қамтамасыз ететін жүйе.

### 3. Кадр саясатының мақсаттары, міндеттері және қағидаттары

6. Кадрлық саясаттың негізгі мақсаты – персонал басқарудың тиімділігін арттыру, кадр әлеуетін дамыту және пайдалану арқылы Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету болып табылады.

7. Мақсатқа қол жеткізу мынадай міндеттерді орындау арқылы жүзеге асырылады:

1) әрбір қызметкерді Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ынталандыратын және Қоғамның бәсекелестік артықшылықтарын дамытатын жүйені құру арқылы персоналға жұмсалған инвестициялардан мейлінше нәтиже;

2) өз саласындағы қызметтегі ең үздік мамандарды табуға, тартуға, ұстауға және кәсіби деңгейін арттыруға бағытталған жоспарлы жұмыс жүргізу, бастамашыл әрі шығармашылық тұрғыда ойлайтын қызметкерлердің жылдам және тұрақты кәсіби өсуі үшін мүмкіндіктерді қамтамасыз ету;

3) жаңадан қабылданған жұмысшылардың қысқа мерзімде бейімделуіне жәрдемдесу және сол арқылы олардың кәсіби және шығармашылық әлеуетін тиімді пайдалануға ықпал ету;

4) Қоғам персоналының саны мен сапасы жағынан оңтайлы құрамына қол жеткізу және оны сақтау;

5) Қоғам қызметкерлерінің біліктілігін арттыру жүйесін құру және дамыту;

6) корпоративтік мәдениетті, Қоғамның оң имиджін, іскерлік әдептің жоғары деңгейін және еңбек ұжымындағы қатынастарды дамыту және жетілдіру.

8. Үш мақсатты топтың қажеттіліктерін қанағаттандыру қол жеткізу кадрлық саясат тұжырымдамасын құрудың негізгі қағидаты болып табылады: Бірден бір акционер - басқару - қызметкерлер. Бірден бір акционер персоналға салынған инвестициялардың қайтарылуы туралы жеткілікті ақпаратқа ие және бұл инвестициялардың ақталатынын көреді. Басшылық Қоғам алдына қойылған міндеттерді орындау үшін қажетті сападағы персоналымен қамтамасыз етіледі. Қызметкерлер жұмысына қанағат және ынталы.

9. Кадрлық саясаттың қағидаттары мыналар:

1) жоғары кәсіби қызметкерлерді тарту, дамыту және ұстау;

2) Қоғам қызметкерлерінің үздіксіз кәсіби дамуын қамтамасыз ету жолымен персоналды қажетті біліммен қамтамасыз ету, персоналдың кәсіби деңгейін сақтау;

3) Қоғамның жоғары әлеуетті қызметкерлерінің тобын басқару;

4) Қоғамдағы инновацияларды және түбегейлі өзгерістерді қолдау;

5) қызметкердің мінез-құлқын реттейтін ортақ құндылықтарды, әлеуметтік нормаларды, ережелерді жасау және қалыптастыру;

6) оң имиджді және әріптестердің Қоғамға деген сенімін арттыру;

7) Қоғам қызметкерлерінің еңбегін және қойылған міндеттерін шешудегі шығармашылық ұстанымын (жасампаздық) ынталандыру.

#### 4. Кадр саясатын іске асырудың негізгі бағыттары мен тетіктері

10. Қоғамның кадр саясатының негізгі бағыттары мыналарды қамтиды:

- 1) кадрлық жоспарлау және жаңа технологияларды енгізуді ескере отырып персонал қажеттілігін анықтау;
- 2) қызметкерлерді тиімді бөлу және пайдалану, олардың санын оңтайландыру;
- 3) еңбек және жұмыс орнын ұйымдастыру;
- 4) персоналды тарту, іріктеу, жалдау, бағалау және орналастыру әдістері;
- 5) жеке еңбек нәтижесі мен Қоғамның тиімділігіне негізделген ынталандыруды және еңбек ақысын төлеуді басқару жүйесін әзірлеу;
- 6) Қоғамның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін персоналдың біліктілік деңгейін сақтауға бағытталған персонал біліктілігін дамыту жүйесі;
- 7) Қоғамның және оның құрылымдық бөлімшелері ауқымында тұрған міндеттерді іске асыруға ұжымдық ұстанымды қамтамасыз ететін Қоғамның корпоративтік мәдениетін қалыптастыру;
- 8) ұйымдық және басқарушылық инновацияларға персоналдың еңбек етудегі бейімделуін қамтамасыз ету.

11. Тиімді ұйымдық құрылым мен оңтайлы кадр құрамының болуы Қоғамның кадр саясатының негізі болып табылады. Персоналды оңтайландыру үдерісі жоғары білікті мамандарды іріктеуді, оларды орналастыруды, корпоративтік құндылықтарды нығайтуды қамтуы мүмкін. Ұйымдық құрылым орындалатын функцияларды басшылыққа ала отырып, құрылымдық бөлімшелердің жеткілікті сандық құрамын білдіреді.

12. Бөлімшенің мақсаттарын, міндеттерін, функцияларын, сондай-ақ құрылымдық бөлімшенің басшысының құқықтары мен міндеттерін сипаттайтын Қоғам басшылығы бекітетін Ереже әрбір құрылымдық бөлімшенің қызметін реттейтін негізгі құжат болып табылады. Бекітілген Ережелердің негізінде әрбір қызметкер үшін лауазымдық нұсқаулық бекітіледі және ол қызметкер орындайтын міндеттердің, функциялардың және еңбек міндеттемелерінің шеңберін анықтайды. Лауазымдық нұсқаулық Қоғамның Бас директорының бұйрығымен бекітіледі.

13. Кадрларды жоспарлау, іріктеу және орналастыру ұйымдық құрылымның тиімді жұмыс істеуінің талаптарына сәйкес жүзеге асырылады:

- 1) Қоғамда жұмыс істеу үшін жоғары білікті мамандарды тарту мақсатында әрбір нақты лауазымға қойылатын біліктілік талаптары әзірленеді және олар қажет болған жағдайда жаңартылады. Біліктілік талаптары Қоғамның Бас директорының бұйрығымен бекітіледі.

2) Қоғамдағы бос лауазымдарға персоналды іздеу және іріктеу кандидаттардың біліктілігі мен кәсіби құзыреті деңгейіне қойылатын талаптарға сәйкес, Қоғамның ұжымында жұмыс істеу кезінде пайдалы болуы мүмкін олардың кәсіби және жеке қасиеттері негізінде ғана жүзеге асырылады. Қабылдау туралы түпкілікті шешім қолданыстағы заңнамаға сәйкес белгіленген сынақ мерзімінің нәтижесіне қарай қабылданады.

Бос лауазымдарға іріктеу ашықтық, анықтық және қорытындылар адалдығының қағидаттары сақталып ашық конкурс негізінде өтеді.

14. Қоғам қызметкерлерін қабылдау, ауыстыру және жұмыстан шығару тәртібі Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасына және Қоғамның ішкі құжаттарына қатал сәйкес жүзеге асырылады.

15. Қоғам тұрақты негізде мыналарды жүргізеді:

1) Қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді келешекте Қоғамның персоналға мұқтаждығын талдау және болжау;

2) Қоғамдағы бос лауазымдарға орналасатын кандидаттардың кәсіби құзыреттілігінің сәйкестігін талдау;

3) негізгі лауазымдар бойынша кадрмен қамтылу деңгейін талдау және есепке алу;

4) Функцияларды қайта бөлу, функциялардың әкімшілік деңгейдегі қайталануынан бас тарту, жаңа технологияларды енгізу жолымен персонал санын оңтайландыру.

16. Персоналды материалдық және материалдық емес (моральдік) мотивациялау мен ынталандырудың тиімді жүйесін құру мыналарды қамтиды:

1) Жеке жұмыстың жоспарланған нәтижесіне және еңбектің ұжымдық нәтижесіне қол жеткізуге және жоспарланған күйімен салыстырғанда көрсеткіштерін мүмкіндігінше жақсартуға Қоғамның әрбір қызметкерінің тікелей және тұрақты мүдделі болуын қамтамасыз ету;

2) қызметкерлердің біліктілігі, құзыреттілігі және өнімділігі деңгейіне негізделген ынталандыратын және ашық сыйақы жүйесін енгізу;

3) Еңбекақы нарығы мен оның қозғалыс үдерістеріне қатысты еңбек нарығын талдау жолымен Қоғам қызметкерлеріне еңбекақы төлеудің тәртібі мен тетіктерін, сондай-ақ әлеуметтік төлемдерін реттейтін Қоғамның ішкі құжатын үнемі жаңартып тұру және сәйкес келтіру;

4) қызметкерлердің жұмыста белгілі бір нәтижелерге қол жеткізуіне сәйкестендірілген сыйақы жүйесін әзірлеу және жетілдіру;

5) кәсіптік оқу және біліктілігін арттыру мүмкіндігі, семинарларға, біліктілікті арттыру курстарына қатысу;

8) кадрлық резервті қалыптастыру жүйесін іске асыру жолымен мансаптық өсу келешегі;

9) еңбек етудің қауіпсіз және ыңғайлы жағдайын жасау;

10) корпоративтік мәдениеттің құндылықтарын тарату, алғыс хаттармен, мақтау қағаздарымен, мемлекеттік наградалармен марапаттау.

## **6. Корпоративтік мәдениет пен корпоративтік әдепті қалыптастыру және нығайту**

17. Қоғамның корпоративтік мәдениетін қалыптастыру - жоспарланған әрі ұйымдастырылған үдеріс болып табылады және ол қалыптасады әрі ынталандырылады. Корпоративтік мәдениетті нығайту Қоғам қызметкерлерін ұйымшылдық сезіміне, Қоғамға қатысты болуға, жұмысының беріктігіне және сенімділігіне тәрбиелеуге бағытталған іс-шаралар және корпоративтік құндылықтарды орнату арқылы жүзеге асырылады.

Корпоративтік мәдениетті қалыптастыру және оның Қоғам қызметкерлерінің сақтауы мына қағидаттарға негізделеді:

- 1) қызметкерлердің пікіріне зерттеу жүргізу;
- 2) Қоғамның басшыларымен және басқару органдарының мүшелерімен қызметкерлердің тұрақты кездесуі;
- 3) Қоғам қызметкерінің мінез-құлқын реттейтін корпоративтік құндылықтарды және әлеуметтік нормаларды қалыптастыру және насихаттау;
- 4) топтағы жұмысты, Қоғам ұжымындағы қолайлы және шығармашылық ахуалды күшейтетін ұйымдастыру іс-шараларын өткізу;
- 5) Қоғамның ішінде де, одан тыс жерлерде де оңды имиджді құруды мақсат тұту, бұл еңбек ұжымында жағымды әлеуметтік және психологиялық ахуалына ықпал етеді.

18. Қоғамдағы моральдық-психологиялық ахуалға персоналдың қанағат болуы Корпоративтік мәдениет тиімділігінің негізгі көрсеткіші болып табылады.

## **7. Меритократия және сабақтастық қағидаттары**

Қоғамдағы меритократияның негізгі қағидаттары - Қоғам қызметкерлерінің қосқан үлестері мен жеке жетістіктерін тану, қабілеттері мен кәсіптік даярлығына қарай олардың мансабын жоғарылату.

Қоғамның басшылары бағынысты қызметкерлермен қарым-қатынаста меритократия қағидаттарын сақтауды қамтамасыз етуі тиіс және кадрлық мәселелерді шешкен кезде туыстық, жерлес болу, жеке қатынастардағы адалдық негізінде артықшылық бермейді.

Қоғамдағы сабақтастық - негізгі лауазымдарға орналасу үшін елеулі әлеуеті зор қызметкерлерді анықтау және дамыту. Бұл рөлді тәжірибелі әрі қабілетті қызметкерлер атқарады. Негізгі лауазымдарың сенімді және тұрақты құрылымы адами және қаржылық ресурстарды неғұрлым тиімді пайдалану мүмкіндігін береді.

Тиімді процесті қалыптастыру үшін Қоғам мына мақсаттарды алға қояды:

1. Зор әлеуеті бар қызметкерлерді анықтау.
2. Болашақта негізгі лауазымдарға орналасуы мүмкін қызметкерлерге қажетті білім мен тәжірибені беру.

3. Қоғам басшылығының келешегі бар көшбасшыларды дамытуға белсенді қатысуы.

4. Негізгі лауазымдарға орналасу кезіндегі кадрлық мәселелерді шешу үшін қажетті ақпаратты қамтитын дерекқорды құру.

5. Қызметкерлерді ұстап қалу және олардың ынталы болуын жақсарту.

Қоғам сабақтастықты жоспарлау барысында негізгі төрт қадамды бөлек қояды:

1. Тиімді жұмыс істеу үшін қажетті лауазымдар мен құзыреттіліктердің тізбесін анықтау.

Кадрлық резервті қалыптастырудың жалпы стратегиясын айқындауға Қоғам басшылығының қатысуы кадр резервімен жұмыс істеудің бастапқы кезеңінде қажет. Бұдан әрі уақытта құзыреттіліктер туралы ақпаратты алу қызметті талдау шегінде жүзеге асырылады. Сұхбат, сауалнама толтыру және тестілеу, сондай-ақ құжаттарды бақылау және талдау әдістері пайдаланылады.

2. Бағалау. Жоғарлауға әлеуетті үміткер болған жағдайда, Қоғам қызметкерлерінің алдын қойған құзыреттілік деңгейі мен мақсаттары бағалануы мүмкін. Қызметкердің ынталы болуын, әсіресе мансабын құра бастаған кезде ынталылығын түсіну қызметкер туралы маңызды ақпарат ретінде саналуы мүмкін.

3. Оқыту мен даму. Қызметі жоғары басшылардың оқуы мен тәлімгерлік етуі, арнайы жобаларды жүзеге асыру және бөлімдер арасындағы қызметкерлерді ротациялау сияқты даму әдістері қажет. Дамуды құрылым ретінде қалыптастыратын және бақылауға мүмкіндік беретін нысан ретінде жеке адамның даму жоспары жиі қолданылады және әрбір қызметкер осы құжатты толтырған кезде оған кеңесші немесе Қоғамның басшылары қолдау көрсетеді.

4. Іріктеу. Лауазымдарға орналастыру жоспары жаңа лауазымға тағайындау туралы қорытынды шешім қабылдаудың негізі болып қалыптасады. Осындай жоспар бойынша, лауазым орны бос болған жағдайда, Қоғам қызметкерлерін ауыстырудың басымдықты кезегі көрсетіледі.

## **8. Кадр саясатын іске асыру бойынша жауапкершілік**

19. Қоғам басшылығы персоналды капитал ретінде қарастырады және оны тиімді басқару арқылы стратегиялық артықшылыққа қол жеткізуге ниетті. Қоғам басшылығы келесі талаптарды іске асыру және орындау үшін жауаптылықты өзіне алады:

- 1) Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасын сақтау;
- 2) қызметкерлердің жұмыс орындарының қамтылуы мен ахуалының қазіргі заманғы және жеткілікті деңгейін қамтамасыз ету;
- 3) Қоғамның мақсаттары мен міндеттері, Қоғам қызметінің ең маңызды оқиғалары туралы қызметкерлерге хабарлау;
- 4) қызметкерлерді жоғары нәтижелерге қол жеткізуге ынталандыру;
- 5) қызметкерлердің кәсіби өсуін және дамуын қамтамасыз ету;

6) Кадрлық саясат қағидаттарын сақтауды және Кадрлық саясатты іске асырудың ұқсас тетіктерін әзірлеуді қамтамасыз ету;

7) Қоғамның корпоративтік мәдениетін және корпоративтік рухын дамыту.

## **9. Қорытынды ережелер**

20. Қоғам осы Кадрлық саясаттың ережелерін қатаң сақтай отырып, корпоративтік басқарудың қажетті тәжірибесін дамытуға және жетілдіруге ықпал етуге өзінің ниеті бар екенін растайды және, жұмыс тәжірибесі жинақталған немесе мән-жайлар өзгерген сайын Кадрлық саясатты жетілдіретін болады.

21. Қазақстан Республикасының заңнамасына енгізілетін өзгерістер, сондай-ақ Бірден бір акционердің шешімдері Қоғамның Директорлар кеңесінің осы Кадрлық саясатты түзету қажеттілігі туралы шешімі үшін негіз болады.

22. Міндетіне персоналды басқару бойынша жұмысты ұйымдастыру кіретін құрылымдық бөлімше осы Кадрлық саясатқа өзгерістер жобасын әзірлеу жауапкершілігін көтереді.

23. Осы Кадрлық саясат Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімімен бекітілген сәттен бастап күшіне енеді.