

| | | |
|----------------------|------|--------------|
| ТОО «KAP Technology» | ДУЧР | |
| Политика | | стр. 1 из 21 |

Кадровая политика Товарищества с ограниченной ответственностью «KAP Technology» на 2023-2028 годы

1 Назначение

Кадровая политика ТОО «KAP Technology» на 2023-2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему бизнес-принципов, ключевых направлений HR деятельности, подходов и методов управления человеческими ресурсами в ТОО «KAP Technology» (далее – Товарищество), направленных на развитие Товарищества на долгосрочный период.

2 Сфера действия

Настоящая Кадровая политика является основой организации работы по управлению человеческими ресурсами Товарищества.

| № | Разработал | Утверждено |
|---|---|--|
| | Директор ДУЧР Султанова Р.Л. «__» _____ 2023 г. | Приказом Генерального директора ТОО «KAP Technology» от « 24 » августа 2023 г. № 147 ОД |

Товарищество осуществляет реализацию настоящей Кадровой политики с учетом приоритетности того или иного направления повышения эффективности системы управления персоналом, а также степени и значимости влияния тех или иных мероприятий и инициатив в сфере реализации системы управления персоналом для эффективной реализации Стратегии развития Товарищества.

Содержание

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Назначение..... | 2 |
| 2 | Сфера действия..... | 2 |
| 3 | Содержание..... | 2 |
| 3 | Термины, определения и сокращения | 2 |
| 4 | Общие положения | 4 |
| 5 | Основные принципы и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами | 6 |
| 6 | Обновленные корпоративные ценности..... | 7 |
| 7 | Ключевые направления деятельности HR | 8 |
| 7.1 | Планирование персонала - идеальный профиль работника..... | 8 |
| 7.2 | Поиск и подбор персонала..... | 8 |
| 7.3 | Адаптация персонала..... | 9 |
| 7.4 | Обучение и развитие персонала..... | 9 |
| 7.5 | Управление талантами | 10 |
| 7.6 | Оценка деятельности:..... | 10 |
| 7.7 | Управление вознаграждением:..... | 11 |
| 7.8 | Развитие корпоративной культуры: | 11 |
| 7.9 | Повышение эффективности HR функции: | 11 |
| 8 | Ключевые инициативы функции по управлению персоналом..... | 12 |
| 9 | Ключевые показатели деятельности Кадровой политики | 13 |
| 10 | Приложения | 13 |
| 10.1 | Приложение 1. Анализ текущей ситуации по Товариществу в области управления персоналом (SWOT)... | 15 |
| 10.2 | Приложение 2. Методика расчета показателей и целевых значений КПД Кадровой политики на 2018-2028 годы..... | 16 |

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящей Кадровой политике применяются следующие термины с соответствующими определениями.

3.1.1 **Бизнес-принципы** – фундаментальные принципы, ориентиры, заложенные в основу бизнес-процессов, которые являются неотъемлемой частью при принятии управленческих решений.

3.1.2 **Внутренний клиент** – структурные подразделения/работники Товарищества.

3.1.3 **Грейд** – уровень, присваиваемый должности по результатам оценки должностей.

3.1.4 **Должность** – штатная единица Товарищества, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей.

3.1.5 **Кадровое делопроизводство** – деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с кадровыми документами.

3.1.6 **Кадровый резерв (пул талантов)** – группа работников Товарищества, определенная в результате соответствующего отбора, обладающих высоким потенциалом для занятия ключевых должностей в Товариществе.

3.1.7 **Компетенции** – качества и навыки работника (лично-деловые, лидерские, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности.

3.1.8 **Корпоративное обучение** – специализированное обучение для работников в рамках определенной функции.

3.1.9 **Корпоративная культура** – совокупность норм, ценностей и моделей поведения, которые приобретены Товариществом в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов коллектива.

3.1.10 **Коучинг** – система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала работника, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

3.1.11 **Меритократия** – принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.

3.1.12 **Модель компетенций** – общий набор компетенций в Товариществе.

3.1.13 **Мотивация** – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей Товарищества.

3.1.14 **Наставничество** – форма адаптации и профессиональной подготовки новых работников Товарищества под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

3.1.15 **Ответственное подразделение** – структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами, HR служба.

3.1.16 **Оценка деятельности** – комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям (в том числе оценку потенциала).

3.1.17 **Персонал** – коллектив работников Товарищества, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора.

3.1.18 **Преемник** – работник Товарищества, зачисленный в пул талантов, претендующих на замещение работника на руководящей/ключевой должности Товарищества.

3.1.19 **Профессиональное обучение** – обязательное обучение для работников без привязки к специализации работников.

3.1.20 **Работник** – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Товариществом на условиях трудового договора.

3.1.21 **Работодатель** – юридическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

3.1.22 **Самообучающаяся организация** – организация, которая постоянно развивает способности своих работников, находится в процессе непрерывного самосовершенствования, создавая необходимые условия для обучения и развития своих работников, при этом создает, передает и сохраняет приобретенные знания для их последующего развития и использования.

3.1.23 **Система вознаграждения** – комплекс мероприятий по привлечению, удержанию и стимулированию работников.

3.1.24 **Управление талантами** – комплекс мероприятий, направленных на определение работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые для успеха Товарищества должности.

3.1.25 **HR метрика** – показатель, позволяющий оценить либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в Товариществе.

3.1.26 **HR стратегия** – набор решений в отношении управления и развития Товариществом своего человеческого капитала с целью максимально эффективной реализации стратегии развития.

- 3.1.27 **HR функция** – функция по управлению человеческими ресурсами.
 3.2 В настоящей Кадровой политике применяются следующие сокращения.
 3.2.1 **Группа предприятий Общества** – АО «НАК «Казатомпром» и его ДЗО
 3.2.2 **КПД** – Ключевые показатели деятельности.
 3.2.3 **Фонд** – АО «Самрук-Қазына»

4 Общие положения

4.1 Целью настоящей Кадровой политики является содействие достижению стратегических целей Товарищества через эффективную командную и индивидуальную работу квалифицированных и мотивированных работников, разделяющих корпоративные ценности Товарищества (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стратегические инициативы в области управления человеческими ресурсами на 2023-2028 годы

4.2 Кадровая политика разработана на основе Стратегии развития АО «НАК «Казатомпром»

4.3 Стратегией развития зафиксированы следующие стратегические цели Товарищества:

- фокусироваться на основном виде деятельности;
- создавать самые современные решения для цифровизации АО «НАК «Казатомпром»
- создавать ценность путём усиления функции маркетинга и расширения каналов продаж;
- применять передовые практики в бизнес-деятельности;
- развивать корпоративную культуру, соответствующую лидеру отрасли.

Для развития и поддержания конкурентного преимущества Товарищества необходимо продолжать развивать свой человеческий капитал путём привлечения, удержания и развития сильного пула талантов.

Для достижения стратегической цели «Развивать корпоративную культуру, соответствующую лидеру отрасли» Товарищество, реализует следующие стратегические задачи:

- а) развитие корпоративной культуры;
- б) усиление роли HR как стратегического партнера бизнеса;
- в) повышение эффективности корпоративного управления.

4.4 Основными задачами настоящей Кадровой политики являются:

- достижение стратегических целей Товарищества;
- накопление и сохранение знаний внутри Товарищества;
- развитие системы мотивации персонала на результативность работы;
- соответствие лучшим практикам в области управления человеческими ресурсами;
- оптимизация и автоматизация процессов управления человеческими ресурсами на ключевых направлениях HR деятельности;
- повышение роли корпоративной культуры в Товариществе.

Внедрение бизнес-принципов, ключевых направлений HR деятельности, подходов и методов управления человеческими ресурсами запускает механизмы достижения целей Стратегии развития Товарищества.

5 Основные принципы и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами

Реализация основных положений Кадровой политики направлена на преобразование HR-функции и способствует более эффективному осуществлению деятельности и решению стратегических целей и задач Товарищества.

HR бизнес-принципы нацелены на повышение вовлеченности персонала и устойчивое развитие Товарищества (таблица 1).

Таблица 1 – Основные HR бизнес-принципы

| Бизнес-принцип | Описание |
|---|--|
| Ключевая роль персонала | Человеческие ресурсы – основной актив Товарищества, для которого необходим достаточный уровень инвестирования средств и ресурсов с целью непрерывного повышения продуктивности. |
| Меритократия | Оценка каждого работника по его заслугам, продвижение работников, обладающих высоким потенциалом. Вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам. |
| Фокус на развитие и возвращение специалистов | Инвестирование в профессиональный и карьерный рост и развитие собственных кадров, в отличие от полной ориентации на внешний наём и привлечение талантов извне. |
| Качественное управление человеческими ресурсами – ключевая ответственность руководителей всех уровней | Руководители всех уровней несут ответственность за качественное управление человеческими ресурсами, и за развитие своих управленческих компетенций для эффективного управления вверенного им персонала. Ответственное структурное подразделение оказывает необходимую поддержку руководителям в реализации Стратегии развития Товарищества, администрировании процессов и поддержании инициатив в области HR на основе аналитической информации. |

| | |
|--|---|
| Стратегическое партнерство функции управления человеческими ресурсами и бизнес-подразделений | Смещение роли HR-функции с административно-поддерживающей до роли стратегического партнера для бизнес-подразделений (внутренних клиентов). |
| Стратегическое планирование человеческих ресурсов | Планирование потребностей в человеческих ресурсах, а также затрат на персонал Товарищества с учетом как функциональных планов и потребностей бизнес-подразделений, так и конъюнктуры рынка труда. |
| Принцип самообучающейся организации | Персональная ответственность работников за самообучение (70%), развитие за счет взаимодействия с руководством и коллегами (20%), обучение посредством тренингов, семинаров и т.д. (10%). |
| Внедрение практик инклюзивности и разнообразия | Внедрение практик разнообразия особых человеческих потребностей и индивидуальных возможностей, а также создание психологически безопасной среды и чувства принадлежности для всех работников. |
| Реализация программы благополучия | Систематизация и развитие деятельности Товарищества в части обеспечения финансового, физического, социального и ментального благополучия работников в целях сохранения конкурентного преимущества как работодателя. |
| Фокус HR-функции на создание добавленной стоимости для внутренних клиентов | В своей ежедневной работе работникам HR-функции необходимо учитывать то, насколько результаты их работы создают добавленную стоимость для внутреннего клиента, и приоритизировать свою работу исходя из этого. |

Построение процессов по управлению человеческими ресурсами основано на концепции процессного подхода, направленного на создание ценности для реализации Товариществом Стратегии развития.

Такой подход дает следующие преимущества:

- высокий уровень интеграции процессов с другими корпоративными процессами Товарищества;
- фокус на поддержание корпоративных ценностей внутренними клиентами на всех уровнях Товарищества через системную комплексную работу с человеческими ресурсами;
- максимальная прозрачность и логическая обоснованность цепочки процессов, методов и контролей внутри функции;
- жесткая привязка роли и зоны ответственности за каждый бизнес-процесс;
- максимальная обеспеченность регламентирующей документацией процессов.

6 Обновленные корпоративные ценности

Корпоративные ценности направлены на реализацию Миссии Товарищества «Разрабатывать урановые месторождения и развивать компоненты цепочки добавленной стоимости, создавая долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон Товарищества, в соответствии с принципами Устойчивого Развития».

Корпоративными ценностями Товарищества являются:

| Ценность | Индикаторы ценности |
|--------------|------------------------------|
| БЕЗОПАСНОСТЬ | Безопасность – наша привычка |

| | |
|------------------------|--|
| | <p>Каждый из нас лично несет ответственность за безопасность</p> <p>Мы поддерживаем культуру безопасности через стандарты и поведение</p> <p>Мы бережно относимся к окружающей среде</p> |
| ОТВЕТСТВЕННОСТЬ | <p>Каждый из нас несет личную ответственность за результат своей работы</p> <p>Мы заботимся о будущем и несем ответственность за принимаемые решения</p> <p>Мы дорожим репутацией Компании</p> <p>Мы честны друг с другом и партнерами</p> |
| ПРОФЕССИОНАЛИЗМ | <p>Мы лидеры в отрасли</p> <p>Мы обладаем и делимся уникальными знаниями и опытом</p> <p>Мы эффективно достигаем поставленных целей</p> <p>Мы принимаем взвешенные решения</p> <p>Мы достигаем поставленных целей</p> |
| РАЗВИТИЕ | <p>Развивая себя, мы развиваем компанию</p> <p>Мы продвигаем инновации</p> <p>Сохраняя лучшее, мы развиваем новые бизнес-направления</p> <p>Мы улучшаем технологии</p> |
| КОМАНДА | <p>Мы уважаем мнение и ценим вклад каждого</p> <p>Мы помогаем друг другу</p> <p>Мы работаем на общий результат</p> <p>Опыт и энергия поколений создают эффективную команду</p> |

Отражение ценностей в корпоративной культуре, выстраивающей целевое поведение работников, является одной из целей Кадровой политики Товарищества через совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Внедрение корпоративных ценностей Товарищества осуществляется в соответствии с Дорожной картой проекта «Развитие корпоративной культуры АО «НАК «Казатомпром» со следующими основными разделами:

- ценностные ориентиры;
- новая парадигма лидерства;
- рыночная ориентация бизнес-процессов Товарищества;
- экосистема внутренних коммуникаций;
- благополучие работников;
- амбассадоры корпоративной культуры;
- привлекательность бренда работодателя.

7 Ключевые направления деятельности HR

7.1 Планирование персонала – идеальный профиль работника.

Для реализации Стратегии развития Товариществу необходимы работники, обладающие тремя основными характеристиками:

1) признанные профессионалы:

– детальные требования к профессиональным навыкам определены в описании должностей (должностной инструкции);

– среди общих характеристик можно выделить: коммерческий опыт, опыт работы в международных компаниях, профильная сертификация, свободное владение английским языком (согласно функционалу), ориентация на результат и широкий кругозор.

2) обладающие необходимыми компетенциями:

– лично-деловые компетенции определяются в модели компетенций;
– в долгосрочной перспективе работники Товарищества должны стать проводниками изменений, новаторами;

3) с высоким уровнем вовлеченности:

– вовлеченность работников Товарищества измеряется ежегодно;
– целевой показатель вовлеченности – достичь уровня вовлеченности работников Товарищества более 60%.

На данный момент существуют разрывы в текущих и целевых характеристиках работников. Для минимизации разрывов планируются следующие мероприятия:

1) своевременное закрытие ключевых вакансий Товарищества;

2) привлечение международного опыта (через иностранных специалистов, консалтинг и другое);

3) реализация программы лидерства, коучинг;

4) постоянное обучение и развитие по принципу «70:20:10»;

5) пересмотр системы вознаграждения и оплаты труда;

6) внедрение системы управления талантами, разработка карьерных карт;

7) улучшение качества управления по целям, оценки эффективности деятельности;

8) развитие корпоративной культуры;

9) разработка ценностного предложения работодателя.

7.2 Поиск и подбор персонала

Основными подходами конкурсного отбора являются:

– использование различных источников поиска: анализ человеческих ресурсов внутри Товарищества, прямой поиск на внешнем рынке, профессиональные рекрутеры, способные привлечь международных экспертов, ярмарки выпускников профильных ВУЗов и т.д.;

– общедоступность для всех кандидатов в зависимости от соответствия предъявляемым требованиям и профессиональным стандартам;

– использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, позволяющих принимать объективные решения при найме персонала;

– ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности (модели компетенций);

– обоснованность и объективность принимаемых решений, приверженность ценности «Меритократия»: назначение на должности кандидатов, наиболее соответствующих квалификационным требованиям и компетенциям;

– отсутствие дискриминации, профессиональное, открытое и уважительное отношение ко всем кандидатам.

Ценностное предложение Товарищества, как работодателя своим потенциальным кандидатам поможет привлечь нужных работников на основании четкого понимания кандидатами ожиданий Товарищества по отношению к ним.

Ценностное предложение Товарищества строится на таких основных элементах, как:

– уникальный опыт – работникам предоставляется уникальная возможность приобрести ценный опыт в национальной компании, который повышает их рыночную стоимость;

- социальная значимость – учитывая роль в экономике Республики Казахстан, каждый работник Товарищества вносит свой личный вклад в развитие страны;
- конкурентные условия работы – Товарищества предоставляет конкурентные условия работы, которые включают: вознаграждение, возможности обучения, социальные льготы, программу благополучия.

7.3 Адаптация персонала

Адаптация персонала осуществляется по принципу оказания всесторонней помощи вновь принятому работнику с целью его успешного вхождения в коллектив, путем ознакомления с целями Товарищества, ее особенностями деятельности, а также основными правилами компании и функциональными обязанностями работника.

Основными подходами к выстраиванию адаптации являются:

- Корпоративная адаптация: для эффективной работы новичку предоставляется информация, связанная с организацией деятельности Товарищества.
- Социальная адаптация: построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами.
- Организационная адаптация: знакомство новичка с корпоративной культурой Товарищества, формальными и неформальными правилами, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве.
- Техническая (технологическая) адаптация: демонстрация/обучение новичка работе с набором техники и программного обеспечения.
- Профессиональная адаптация связана непосредственно с профессиональной стороной деятельности работника. Ему необходимо освоить профессиональные аспекты работы.
- Психологическая адаптация: приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха и т.п.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по совершенствованию процесса в Товариществе (такие как, разработка внутренней программы (Welcome – тренинг), контроль оттока работников в период первого года работы в Товариществе и т.п.), наряду с совершенствованием системы наставничества.

7.4 Обучение и развитие персонала

Основными подходами системы обучения и развития являются:

- Товарищество берет на себя создание условий в рамках своего бюджета, а работник несет ответственность за развитие собственных компетенций в рамках должности;
- руководители всех уровней способствуют профессиональному развитию подчиненных, отвечают за оценку их эффективности и соответствие занимаемой должности;
- HR оказывает качественную поддержку руководителю в обучении и развитии подчиненных: в поиске решений, выборе эффективных инструментов и провайдеров и организации процесса обучения и развития;
- стратегия обучения должна быть направлена на ключевые приоритеты развития компетенций в целом по Товариществу и поддержку в реализации стратегий Товарищества в их средне- и долгосрочной перспективе;
- обучение должно быть направлено на повышение профессиональной квалификации и развитие личностно-деловых и управленческих компетенций работников и сфокусировано на восполнении пробелов до уровня, заявленного по должности;

– обучение должно строиться по принципу 70-20-10 (70% – обучение на рабочем месте, 20% – наставничество и коучинг, 10% – тренинги и другие обучающие программы).

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Товариществе (такие как, разработка внутренних нормативных документов, автоматизация администрирования процесса, развитие компетенций ответственных HR работников и т.п.), наряду с внедрением ценностей в модель компетенций.

7.5 Управление талантами

Основными подходами системы управления талантами и преемственностью являются:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со Стратегией развития Товарищества;
- формирование пула преемников должно отвечать реальным потребностям Товарищества в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации Стратегии развития Товарищества;
- отбор пула преемников строится на принципах прозрачности и справедливости;
- обсуждение планов развития преемников является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула преемников. Оно не является обещанием позиции, а предоставляет больше возможностей для развития потенциала преемников.

Кадровая политика предусматривает мероприятия по выстраиванию процессов управления талантами для определения потребностей в развитии персонала, эффективности работы в соответствии с бизнес-целями и возможностей развития карьеры.

7.6 Оценка деятельности

Основными подходами системы оценки деятельности персонала являются:

- оценка деятельности охватывает КПД и цели, профессионализм (через оценку профессиональных компетенций) и потенциал (через оценку личностно-деловых и управленческих компетенций);
- инструменты и результаты оценки должны быть прозрачными для всех участников процесса оценки, и призваны способствовать повышению эффективности Товарищества;
- результатом проведенной оценки является, при необходимости, план развития/корректирующий план, повышение/понижение в должности, перемещения, изменение размера базового вознаграждения и т.п.;
- принцип меритократии предполагает принятие кадровых решений в отношении работников на основании оценки результатов работы подразделения и личного вклада работника, обязательную развернутую корректную и конструктивную обратную связь от руководителя и нетерпимость к неудовлетворительным результатам;
- обсуждение карьерных ожиданий работника предполагает обязательную оценку от руководителя реалистичности этих ожиданий и помощи в составлении индивидуального плана развития работника. Такое обсуждение не является обещанием позиции, нацелено на понимание амбиций работника и в случае необходимости помощи в ориентации в возможностях для построения карьеры внутри группы предприятий Товарищества.

7.7 Управление вознаграждением

Основными подходами системы управления вознаграждением являются:

- Оценка должностей в системе грейдов обязательна для всех работников Товарищества;

- Позиционирование на рынке труда по оплате определяется с учетом специфики сегмента рынка, занимаемого Товариществом;
 - Вознаграждение строится на основе внутренней справедливости, внешней конкурентоспособности и построенной системы грейдов;
 - Реализация комплекса социальных мероприятий в рамках исполнения требований Коллективного договора;
 - Переменное вознаграждение является мотивационной составляющей и зависит от результатов деятельности Товарищества, структурного подразделения и самого работника;
 - Социальный пакет является составной частью совокупного вознаграждения.
- В рамках настоящей Кадровой политики планируется ряд мероприятий по внедрению программ по компенсациям и вознаграждениям, соответствующих лучшим практикам.

7.8 Развитие корпоративной культуры

Основными подходами процесса являются:

- Бизнес-принципы Товарищества должны быть внедрены в уникальную корпоративную культуру каждого бизнес-подразделения Товарищества;
- Внутренняя коммуникация между руководством Товарищества и работниками в части информирования о стратегических и тактических инициативах и решениях руководства Товарищества работникам является мощным инструментом улучшения корпоративной культуры и важным приоритетом в работе данной функции;
- Регулярные замеры вовлеченности и выработка рекомендаций HR-функцией по повышению ее эффективности являются инструментом для руководителей Товарищества по изменению внутренней среды;
- HR бизнес-принципы и политики должны быть нацелены, в том числе, на повышение вовлеченности и социальной стабильности трудовых коллективов;
- Развитие внутренней клиентоориентированности является важной составляющей корпоративной культуры группы предприятий Товарищества.

7.9 Повышение эффективности HR функции:

Основными подходами процесса являются:

- Практики в области управления человеческими ресурсами являются неотъемлемой частью Стратегии развития;
- Операционная деятельность в области управления человеческими ресурсами должна обеспечивать Товарищество персоналом требуемого уровня квалификации;
- Измеримые HR-метрики должны делать HR-функцию прозрачной, измеримой, и соответствовать международным стандартам;
- Организационная структура Товарищества должна обеспечивать реализацию выполнения Стратегии развития Товарищества.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Товариществе, таких как (не ограничиваясь):

- совершенствование HR экспертизы;
- внедрение результативных HR метрик, постановка SMART целей.

HR-функция должна эволюционировать в своей роли от административной поддержки и предоставления информации до роли бизнес-советника.

7.10 Развитие внутренних коммуникаций

Основными подходами процесса являются:

- Разработка коммуникационной стратегии;

- Разработка и реализация проектов, направленных на развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций;
- Информационное сопровождение мероприятий;
- Организация эффективных внутренних коммуникаций;
- Развитие внутренних каналов коммуникаций.

7.11 Развитие системы Industrial relations

Основными подходами процесса являются:

- Проведение мониторинга деятельности Товарищества по обеспечению социально-бытовых условий;
- Улучшение санитарно-гигиенических и социально-бытовых условий производственных объектов;
- Улучшение взаимодействия с подрядными организациями.

8 Ключевые инициативы по управлению персоналом

Товарищество, рассматривая персонал как свой ключевой актив, обеспечивающий достижение наилучших результатов деятельности, одним из направлений своей деятельности определило привлечение, развитие и сохранение лучших кадров в Казахстане, в поддержку которой сформирована настоящая Кадровая политика.

Инициативы развития HR функции основаны на основных вопросах бизнеса Товарищества:

- Какие работники нужны Товариществу в текущих условиях для реализации поставленных задач?
- Как Товарищество планирует привлекать и удерживать нужных работников?
- Как HR-функция может помочь бизнесу выполнить поставленные задачи?
- Ключевыми инициативами HR функции во исполнение стратегических целей Товарищества на период до 2028 года являются:

- основной фокус на бизнес-потребности;
- обеспечение высокого уровня HR-экспертизы;
- внедрение современных и эффективных инструментов;
- максимальная автоматизация «рутинных» процессов;
- развитие социального партнерства со всеми заинтересованными сторонами.

Реализация Кадровой политики возможна при выполнении таких условий, как:

- 1) поддержка руководства Товарищества по вопросам оплаты труда;
- 2) бюджетная поддержка HR-инициатив;

Реализация HR-функции позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации верхнеуровневых мероприятий HR стратегии:

- внедрение модели бизнес-партнерства (эволюция роли HR-функции от административной поддержки и предоставления информации до роли бизнес-советника),
- повышение уровня зрелости HR-процессов (внедрение лучших практик, оценка эффективности процессов и удовлетворенности внутренних клиентов),
- фокус на результативность в HR-процессах, которые имеют добавленную стоимость (внедрение конкурсного отбора, управление талантами, управление корпоративной культурой),
- автоматизацию административных процессов (кадровое администрирование, учет рабочего времени, заявка на отбор персонала, оценка деятельности работников и т.п.),

– системный подход к HR-функции в Товариществе (внедрение сквозных процессов с соблюдением типовых процедур, единых принципов, подходов и методов управления персоналом).

Реализация Кадровой политики позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации плана мероприятий

9 Ключевые показатели деятельности Кадровой политики

Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется ответственным структурным подразделением Товарищества каждый год на основе постановки задач по следующим ключевым показателям деятельности (методика расчета согласно приложению 2):

- повышение индекса вовлеченности персонала;
 - стабилизация движения персонала и недопущения роста текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления Товарищества;
 - процент работников, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года;
 - эффективность программ развития, преемственности и трансфера знаний;
- Внедрение принципов, методов настоящей Кадровой политики, позволит достичь следующих основных результатов деятельности:
- снизить недостаток талантов для удовлетворения потребностей бизнеса;
 - избежать нехватки ключевых технических и управленческих навыков персонала;
 - снизить текучесть кадров.

10 Приложения

10.1 Приложение 1. Анализ текущей ситуации по Товариществу в области управления персоналом (SWOT).

10.2 Приложение 2. Методика расчета показателей деятельности Кадровой политики на 2018-2028 годы.

Приложение 1 (информационное)

Анализ текущей ситуации по Товариществу в области управления персоналом (SWOT- анализ)

| | |
|------------------------|-----------------------|
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
|------------------------|-----------------------|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Сильный имидж Товарищества как предпочтительного и социально устойчивого работодателя – Низкий уровень текучести на производстве – Высокая лояльность и сплоченность работников Товарищества – Выстроенная система управления персоналом | <ul style="list-style-type: none"> – Сопротивление переменам, бюрократия – Дефицит профильных специалистов – Недостаточное развитие кадрового резерва – Слабый и разный уровень автоматизации HR-процессов |
| ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| <ul style="list-style-type: none"> – Возможность инвестирования в подготовку молодых специалистов – Профессиональное развитие и карьерный рост собственных кадров – Новые работники с опытом работы в международных компаниях – Возможность накоплений знаний и передача навыков молодым специалистам – Развитие автоматизации HR-процессов, цифровизации | <ul style="list-style-type: none"> – Риск потери уникальной базы знаний – Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряжённости в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, реструктуризацией и т.п. – Риск оттока ключевых работников – Действительность рынка оплаты труда для найма лучших кадров. Риск снижения мотивации персонала |

Приложение 2
(обязательное)

Методика
расчета показателей деятельности
Кадровой политики на 2023 -2028 годы

| № | ПОКАЗАТЕЛЬ | ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА | ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ |
|---|--|--|--|
| 1 | Индекс вовлеченности персонала, % | [Среднеарифметическое значение индексов Удовлетворенности условиями и безопасностью труда, Справедливости, доверия и лояльности и Пониманием поручений, и взаимоотношениями] | <p>Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности.</p> <p>Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников по методологии исследования вовлеченности Товарищества. Периодичность проведения исследования - ежегодно.</p> |
| 2 | Текучесть кадров, % | <p>Процент работников, покинувших организацию за период. [Количество работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени / Среднесписочная численность за отчетный период] *100%</p> <p><u>Пример расчета показателя для отдельных категорий (к примеру топ-менеджеров):</u> [Количество уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени топ-менеджеров / Среднесписочная численность топ-менеджеров за отчетный период] *100%</p> | <p>Показывает движение рабочей силы из организации. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Показатель текучести характеризует общую эффективность управления персоналом.</p> <p>Согласно действующей практике текучесть кадров в организациях в пределах не более 14% считается нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на госслужбу и пр.). В этой связи Товарищество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении десятилетнего периода в заданных рамках.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 3 | Процент назначений из кадрового резерва/пула преемников, % | [Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности] *100% | Указывает на эффективность использования кадрового резерва в Товариществе. |
| 4 | Процент работников, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года | <p>[Количество руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства / Среднесписочная численность руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений] *100%</p> <p>Пример расчета показателя для отдельных категорий: <i>[Количество топ-менеджеров, прошедших обучение / Среднесписочная численность топ-менеджеров] *100%</i></p> | Доля работников, прошедших обучение по лидерской программе. Показывает уровень охвата обучением обязательной программой развития лидерства среди работников уровня CEO, CEO-1, CEO-2, CEO-3. |

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**Кадровая политика ТОО «КАР Technology» на 2023-2028 годы**

| № п/п | Структурное подразделение | Должность | ФИО |
|------------------|--------------------------------------|------------------|------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |