

QazBioPharm » Ұлттық холдингі » акционерлік қоғамы

Бекітілген
«QazBioPharm» ұлттық холдингі
акционерлік қоғамының
Директорлар кеңесінің
2023 жылғы « 10 » _____ № 10-9
шешімімен бекітілген

QazBioPharm » Ұлттық холдингінің» Кадрлық саясаты**КП - QBP -13 - 01 -2023 ж**

- | | | | |
|---|-------------------|---|--------------------------------|
| 1 | Бөлім әзірлеушісі | - | Кадр және құжаттама басқармасы |
| 2 | енгізілді | - | 2023 жыл |
| 3 | Тексеру кезеңі | - | 2026 жыл |

Астана , 2023 жыл

МАЗМҰНЫ

| | |
|--|----|
| 1 Жалпы ереже | 3 |
| 2 Қоғамның кадр саясатының мақсаттары..... | 4 |
| 3 Негізгі Қоғамның кадрлық саясатының қағидаттары | 5 |
| 4. Кадр саясатының негізгі басымдықтары | 5 |
| 5. Заманауи және озық әдістерді енгізу адам ресурстарын басқару технологиялары, HR функциясын дамыту | 14 |
| 6. Кадр саясаты қызметінің негізгі көрсеткіштері | 16 |
| 7. Күтілетін нәтижелер | 16 |
| 1-қосымша..... | 17 |
| 2-қосымша | 18 |
| 3-қосымша | 20 |
| Бекіту парағы | 23 |
| Тіркеу парағын өзгерту..... | 24 |
| Анықтама тізімі..... | 25 |

1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

"QazBioPharm "Ұлттық холдингі" АҚ (бұдан әрі-қоғам) 2023-2028 жылдарға арналған кадр саясаты (бұдан әрі – Кадр саясаты) қоғамның ұзақ мерзімді даму жоспарын іске асыруға бағытталған адам ресурстарын басқару қағидаттарының, негізгі бағыттарының, тәсілдері мен әдістерінің жүйесін айқындайды.

Негізгі стратегиялық капитал және Кадрлық саясаттың басты құндылығы оның кадрлық ресурсы болып табылады, оның тиімді жұмысы Қоғамның алға қойған стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін табысты шешуге мүмкіндік береді.

Қажетті білімі, біліктілігі және дағдылары бар жұмысшылардың жетіспеушілігі өндірістің дамуын шектеуден де, еңбек шығындарының өсуінен де көрінетін елеулі экономикалық шығындарға әкеледі. Қызметкерлердің біліктілігін арттырудың тиімді жүйесін құру маңызды басымдықтардың бірі болып табылады.

Компания негізгі жобаларды еңбек ресурстарымен қамтамасыз етуге байланысты ағымдағы жағдайды, бар проблемаларды және ықтимал тәуекелдерді талдауды (1-қосымша), шаралар мен шешімдерді, нысаналы индикаторларды және оларды бағалау критерийлерін қамтитын Адам ресурстары саясатын әзірледі және бағытталған. Компанияның стратегиялық мақсаттарын іске асыру кезінде:

- сыйақы өнімділік пен тиімділік көрсеткіштеріне негізделетін меритократия және «коммерциялық» ойлау принциптеріне негізделген корпоративтік мәдениетті құру, қолдау және жеткізу;

- таланттар мен құнды қызметкерлерді тарту және сақтау, мансаптық жоспарлау және қызметкерлерді ротациялау жүйесін енгізу, көшбасшылықты дамыту;

- жұмыс беруші ретінде Компанияның тартымдылығын арттыру;

- инвестициялық жобаларды басқару және жобаларды басқару, инвестицияларды тарту, М&А мәмілелері саласындағы құзыреттерді нығайту;

- жүйелі оқыту (ұзақ өмірлік оқу) арқылы қызметкерлердің біліктілігін үздіксіз арттыру;

- басқару деңгейлерін қысқартуды, функциялардың қайталануын жоюды және басшылар мен бағыныштылардың оңтайлы арақатынасын орнатуды ескере отырып, Қоғамның корпоративтік орталығы мен еншілес ұйымдарының ұйымдық құрылымдарын қайта қарау арқылы басқару тиімділігін арттыру. Компания тиімсіз корпоративтік және өндірістік бизнес-процестерді оңтайландырады және реинжиниринг жасайды.

2. Қоғамның кадрлық саясатының мақсаттары.

Келесі стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу арқылы Компанияның миссиясы мен көзқарасын іске асыру:

1) Активтердің жоғары сапалы портфелін жасаңыз.

Активтердің жоғары сапалы портфелін қалыптастыру мақсатын іске асыру шеңберінде Компания келесі стратегиялық бастамаларды жоспарлайды:

- оңтайландыру және енгізу тиімділігін арттыру ғылыми-техникалық жобалар;

- негізгі жобалар бойынша жобалау параметрлеріне қол жеткізу;

- өнеркәсіптің жекелеген маңызды салаларында жаңа жобаларды іздеу, бағалау және енгізу.

2) Негізгі жобаларды жүзеге асыру үшін стратегиялық серіктестерді тарту.

Негізгі жобаларды іске асыру үшін стратегиялық серіктестерді тарту мақсатын іске асыру шеңберінде Компания келесі стратегиялық бастамаларды жоспарлайды:

- активтерді пайдалану тиімділігін арттыру;
- инвестиция тиімділігін арттыру;
- цифрландыру бағдарламасы;
- теңдік және өзара тиімділік негізінде инвесторлар үшін икемді жағдайлар жасау;
- корпоративтік басқару деңгейін көтеру;
- адами капиталды дамыту;
- тұрақты даму бастамалары.

Кадрлық саясаттың мақсаттары:

1) тиімді бәсекелестік үшін адам ресурстары мен дарындылығын құру және дамытуды қолдау және Қоғамның жаһандық, жоғары бәсекеге қабілетті және үнемі дамып отыратын нарықтағы өзгерістерге бейімделу және әрекет ету қабілетін қамтамасыз ету арқылы Қоғамның жобаларын іске асырудың табыстылығын қамтамасыз ету;

2) персонал әлеуетін бағалау, болашақ қажеттіліктерді болжау, қажетті құзыреттердегі олқылықтарды анықтау және Қоғамның стратегиялық мақсаттарымен ықпалдасу, кәсіби және тиімділігі жоғары қызметкерлерді қажетті ресурстармен тарту, сақтау, дамыту және ынталандыру жоспары арқылы адам ресурстарын жоспарлау. құзыреттер;

3) қызметкерлер барынша тартылатын, өнімділігі жоғары, ынталы және Қоғамға адал болатын ұжымда жұмыс атмосферасын құру;

4) меритократияға бағытталған корпоративтік мәдениетті дамыту, жоғары еңбек өнімділігіне қол жеткізу үшін жаңа мінез-құлықтарды енгізу, «коммерциялық ойлау» және өзгерістерге дайын болу.

3. Қоғамның кадрлық саясатының негізгі принциптері

1. Проактивтілік – Компанияның Даму жоспарын іске асыру кезеңдерін ескере отырып, қысқа, орта және ұзақ мерзімді перспективаға персоналмен жағдайды болжау және жоспарлау, кадрлық тәуекелдерді бағалау және азайту (төмендету) (мүмкін болатын жағдайлардың алдын алу, жағымсыз салдарларды азайту).

Адам ресурстарын басқаруға жауапты басшылар қажетті құзыреттер мен қызметкерлерді дамыту үшін бизнес қажеттіліктерін уақтылы анықтау және оларға жауап беру үшін компанияның даму жолын стратегиялық талқылауға үнемі қатысуы керек.

2. Меритократия қағидаттарына негізделген ашықтық пен жариялылық мыналар арқылы жүзеге асырылады:

1) талаптар мен құзыреттерге сәйкес келетін неғұрлым лайықты кандидаттарды іздеу және іріктеу рәсіміне басқару органдарының мүшелерін тарта отырып, атқарушы органның басшы лауазымдарына келісу/тағайындаудың ашық рәсімдері ;

2) бос лауазымдарға кандидаттарды іздеу мен іріктеудің ашық конкурстық рәсімдері;

3) корпоративтік КРІ жоғарыдан төмен каскадты және персоналды бағалаудың

ашық рәсімдерін, кадрлық резервке алуды және резервшілерді басшылық және басшылық лауазымдарға көтеруді;

4) қызмет нәтижелеріне, оқыту мен біліктілігін арттыру мүмкіндіктеріне қарай еңбекақы төлеу және еңбекақы төлеу жүйесінің ашықтығы;

5) еңбек заңнамасының, еңбекті қорғаудың, қауіпсіздік техникасының және өрт қауіпсіздігінің талаптарын сақтай отырып, әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу.

3. HR интеграциясы: HR процестерінің интеграциясы еңбек ресурстарын жоспарлаудың, кадрларды іздеу мен таңдаудың, бағалаудың, оқытудың және біліктілігін арттырудың, марапаттау және ынталандыру жүйесінің, персоналды әлеуметтік қолдаудың, корпоративтік мәдениеттің дамуының өзара тығыз байланысы мен өзара тәуелділігі арқылы қамтамасыз етіледі. .

4. Сабақтастыққа білім мен тәжірибені беру, сақтау, қызметкерлердің біліктілігін арттыру мен оқытуға бағыттау арқылы қол жеткізілетін болады; жинақталған білім мен тәжірибеге қол жеткізу жүйесін дамыту, персоналды ротациялау және білімді басқару жағдайында білімді жаңарту және ақпаратты беру.

4. Кадр саясатының негізгі басымдықтары:

1. Компанияның компаниялар тобының адам ресурстарын стратегиялық жоспарлау және дамыту.

2. Жоғары нәтижелі қызметкерлерді тарту, ұстап қалу, ынталандыру және дамыту.

3. HR қызметінің негізгі бағыттары

4. Персоналды басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR функциясын дамыту.

5. HR функциясының негізгі бастамалары.

4.1 Қоғамның компаниялар тобының адам ресурстарын стратегиялық жоспарлау және дамыту.

Адам ресурстарын стратегиялық жоспарлау Компанияның компаниялар тобындағы дамудың әртүрлі кезеңдеріндегі қызметкерлердің қажетті біліктілігіне, сапаларына, құзыреттеріне және таланттарына компанияның қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған және Даму стратегиясының табыстылығының шешуші факторларының бірі болып табылады.

Адам ресурстарын басқару қызметкерлердің біліктілігінің ағымдағы қажеттіліктерге сәйкес келуін, жұмысқа қабылдауды, ерте оқытуды, қайта даярлауды және Компанияның компаниялар тобының болашақ қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қызметкерлердің біліктілігін арттыруды қамтамасыз етеді.

Қоғамның 2023-2028 жылдарға арналған даму стратегиясында белгіленген стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін келесідей дағдылар мен құзыреттерді қамтамасыз ету және дамыту қажет:

1) жобаларды бірлесіп әзірлеу немесе оларды сату үшін стратегиялық инвесторларды тарту.

2) айналымдағы активтердің табыстылығы мен қаржылық тұрақтылығын арттыру.

3) жобаны басқаруды жетілдіру.

4) бизнес-процестерді оңтайландыру және тиімділігін арттыру, еншілес ұйымдардың басқару органдарында Қоғамның мүдделерін білдіру, олардың құндылығын арттыру, сондай-ақ оларды әлеуетті іске асыруға немесе стратегиялық серіктестермен бірлескен іс-шараларға дайындау бойынша шаралар мен шараларды табу.

5) активтер портфелінің өмірлік циклі арқылы Қоғамның инвестициялық портфелін белсенді басқаруға көшуді арттыру бойынша дағдылар мен құзыреттерді қамтамасыз ету және дамыту: жаңа коммерциялық тартымды бастамаларды/активтерді іздеу, қосымша құн құру және/немесе жобаларды/активтерді әзірлеу. олардың құнын арттыру, оңтайландыру және активті сатуға дайындау, активтен толық немесе ішінара шығару.

Компания қызметкерінің мақсатты профилі

Қоғамның 2023-2028 жылдарға арналған Даму стратегиясын іске асыруды қамтамасыз ету үшін Қоғамға келесі негізгі сипаттамаларға ие қызметкерлер қажет:

1) табысты тәжірибесі бар мамандар:

- лауазымдық нұсқаулықта анықталған толық біліктілік талаптарын орындау;
- ортақ сипаттамаларға мыналар жатады: коммерциялық тәжірибе, табысты және дәлелденген тәжірибе, нәтижеге бағытталған және ашық көзқарас, портфолио және жобаны басқару дағдылары.

2) мынадай қажетті құзыреттердің болуы:

- құзыреттілік үлгісіне сәйкес стратегиялық мақсаттарға жету үшін жеке және іскерлік құзыреттер;
- қызметкерлер ұзақ мерзімді перспективада «өз бизнесінің иелері» ретінде әрекет ететін коммерциялық ой-өрісі бар өзгерістер агенттеріне айналуы керек;

3) жоғары деңгейде қатысу және Қоғамның құндылықтарын бөлісу арқылы:

- тартудың нысаналы индикаторы Қоғам қызметкерлерінің тартылу деңгейіне кемінде 80% қол жеткізу болып табылады (Қоғам қызметкерлерінің тартылу дәрежесін жыл сайынғы зерттеу нәтижелері бойынша).

4.2. Қызметкерлерді тарту, сақтау, ынталандыру және дамыту

Меритократия қағидаттарына сүйене отырып, қызметкерлерді тарту, сақтау, ынталандыру және дамыту кәсіпқойлығы мен тәжірибесін арттыруға, жұмыс берушінің құндылық ұсынысына, нарықтық көрсеткіштерді ескере отырып, еңбекақы төлеудің бәсекеге қабілетті деңгейіне, бизнес нәтижелеріне қол жеткізуді ынталандыруға және еңбек сіңірген еңбегін тануға негізделген. .

Қоғамның жұмыс істеп тұрған және тартылған қызметкерлеріне қатысты белсенді ұстанымы, олардың үздіксіз тұлғалық және кәсіби дамуы, алға қойылған мақсаттарға жетуге байланысты бәсекеге қабілетті сыйақы Қоғамның еңбек нарығында және қоғамда оң беделін қамтамасыз етеді, сонымен қатар Компанияның ең жақсы жұмыс беруші ретінде тартымдылығын арттыру.

4.3. HR қызметінің негізгі қызметі

4.3.1. Персоналды жоспарлау - бұл тамаша жұмысшы профилі.

Даму жоспарын, сондай-ақ алға қойылған басқа да міндеттерді жүзеге асыру үшін Компанияға үш негізгі сипаттары бар қызметкерлер қажет:

1) танымал мамандар:

- толық біліктілік талаптары лауазымдық нұсқаулықта/лауазымдық нұсқаулықта анықталған;

- Жалпы сипаттамаларға мыналар жатады: коммерциялық тәжірибе, халықаралық компаниялардағы тәжірибе, мамандандырылған сертификаттау, шет тілін еркін меңгеру (функционалдық мүмкіндіктеріне сәйкес), нәтижеге бағдарлану және кең дүниетаным.

2) қажетті құзыреттердің болуы:

- жаңа құндылықтарға сәйкес жаңартылатын құзыреттілік моделінде жеке-іскерлік құзыреттер анықталған;
- ұзақ мерзімді перспективада Компания қызметкерлері өзгерістер агенттері мен инноваторларға айналуы тиіс;

3) қатысу деңгейі жоғары:

- Компания қызметкерлерінің тартылуы маңызды көрсеткіштердің бірі болып табылады және жыл сайын өлшенеді;

- Қоғам қызметкерлерін тартудың мақсатты көрсеткіші кемінде 80% құрайды.

Қазіргі уақытта жұмысшылардың ағымдағы және мақсатты сипаттамаларында олқылықтар бар. Олқылықтарды азайту үшін келесі іс-шаралар жоспарланған:

1) Қоғамның негізгі бос орындарын уақтылы жабу;

2) халықаралық тәжірибені тарту (шетелдік мамандар, кеңес беру және т.б. арқылы);

3) көшбасшылық бағдарламасын, коучингті жүзеге асыру;

4) «70:20:10» қағидаты бойынша үздіксіз оқыту және дамыту;

5) еңбекақы және еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіру;

6) дарындылықты басқару жүйесін енгізу, мансаптық карталарды әзірлеу;

7) міндеттер бойынша басқару процесін жетілдіру, нәтижелерді бағалау;

8) корпоративтік мәдениетті дамыту;

9) жұмыс берушінің құндылық ұсынысын әзірлеу.

4.3.2. Кадрларды іздеу және іріктеу.

Персоналды белсенді жоспарлау (бизнес шешімдерді қалыптастыруға HR-ті тарта отырып) Компанияға стратегиялық және ұйымдастырушылық икемділікті қамтамасыз етуге, персоналға сапалы және сандық қажеттілікті және осы қажеттілікті жабудың оңтайлы көздерін анықтауға мүмкіндік береді.

Еңбек нарығының ағымдағы жай-күйін талдау нәтижелері, нарықта Қоғамға қажетті біліктіліктің, дағдылардың және тәжірибенің болуын төмен бағалау анықталған жағдайда, Компанияға қазақстандық мамандармен ынтымақтастықты алдын ала бастауға мүмкіндік береді. және халықаралық университеттерге студенттер үшін қажетті оқу бағдарламаларын дайындау және/немесе қазіргі және тартылған қызметкерлерді қажетті біліктілік пен құзыреттілік бойынша оқытуға жіберу.

Тиісті қызметкерлерді тарту, қатысуды арттыру үшін Компания жұмыс берушінің құндылық ұсынысын (ішкі және сыртқы) қалыптастырады. Ол меритократия принциптеріне, келесі негізгі элементтерге негізделген:

- бірегей тәжірибе: қызметкерлерге олардың нарықтық құнын арттыратын құнды тәжірибе алудың бірегей мүмкіндігі беріледі;

- әлеуметтік маңыздылығы: әрбір қызметкер елдің дамуына өзінің жеке үлесін қосады;

- бәсекеге қабілетті еңбек жағдайлары: еңбек жағдайлары қамтамасыз етіледі (нарық көрсеткіштеріне негізделген сыйақы, оқыту және даму мүмкіндіктері,

әлеуметтік төлемдер).

Іздеу және іріктеу меритократия, ашықтық және объективтілік қағидаттарын сақтай отырып, конкурстық іріктеу нәтижелері бойынша біліктілік, кәсіби іскерлік және жеке қасиеттері бойынша талаптарға сәйкес келетін неғұрлым лайықты кандидаттарды тағайындауға бағытталған.

Тәжірибе алмасу және құзыреттерді дамыту үшін бизнес қажеттіліктерін ескере отырып, белгілі бір инвестициялық лауазымдарға халықаралық тәжірибесі бар, бірақ қазақстандық мамандарды дамыту үшін білім беру/трансферттің міндетті компоненті бар мамандар тартылатын болады.

Даму жоспарын орындау мақсатында Компания келесі міндеттерді жүзеге асырады:

1. Бірегей тәжірибені тарту, мұқият тексерудегі табысты тәжірибе, халықаралық транзакцияларды, инвестициялық жобаларды, портфельді және жобалық тәсілдерді басқару.

2. Бос орындарды толтыруға дайын сыртқы үміткерлердің деректер қорын қалыптастыру.

3. Бірінші басшыларды персоналды жоспарлау дағдыларына үйрету, құзыреттіліктер бойынша әңгімелесу, құзыреттіліктерге оқыту, конструктивті кері байланысты қамтамасыз ету.

4. Жаңа қызметкерлерді таныстыру/бейімдеу бағдарламасы.

5. Дарындылықты сақтау бойынша іс-шаралар жоспарын жүзеге асыру.

6. Кәсіби бас аң аулау: әртүрлі іздеу көздерін пайдалану, соның ішінде Қазақстаннан тыс жерлерде бірегей сараптаманы іздеу үшін халықаралық рекрутингтік агенттіктерді тарту.

7. HR/әлеуметтік медианы тарта отырып, Қазақстанда және шетелде кәсіби платформаларда жұмыс беруші брендин нығайту.

4.3.3. Персоналды бейімдеу.

Персоналды бейімдеу жаңадан қабылданған қызметкерге оның ұжымға табысты кіруі мақсатында, Қоғамның мақсаттарымен, оның қызмет ерекшеліктерімен, сондай-ақ негізгі ережелермен танысу арқылы жан-жақты көмек көрсету қағидаты бойынша жүзеге асырылады. кәсіпорын және қызметкердің функционалдық міндеттері.

Құрылысты бейімдеудің негізгі тәсілдері:

- Қоғамның қызметін ұйымдастыруға қатысты ақпарат беріледі .

- әріптестермен тиімді қарым-қатынас пен қарым-қатынас орнату .

- Ұйымдастырушылық бейімделу: жаңадан келген адамды Компанияның корпоративтік мәдениетімен, ресми және бейресми ережелермен, ұжымдық дәстүрлермен, жұмыс кеңістігіндегі бағдармен таныстыру.

- Техникалық (технологиялық) бейімдеу: демонстрация/жаңадан бастаушыны аппараттық және бағдарламалық құралдар кешенімен жұмыс істеуге үйрету.

- Кәсіби бейімделу жұмысшы қызметінің кәсіби жағына тікелей байланысты. Ол жұмыстың кәсіби қырларын меңгеруі қажет.

- Психофизиологиялық бейімделу: белгілі бір, көбінесе әдеттегіден өзгеше, еңбек және демалыс режиміне бейімделу және т.б.

Бұл тәсілдерді енгізу тәлімгерлік жүйесін жетілдірумен қатар Қоғамда және

оның еншілес ұйымдарында үдерісті жақсарту шаралары арқылы Адам ресурстары саясатын жүзеге асыруды көздейді.

4.3.4. Персоналды оқыту және дамыту.

Қоғамның бәсекелестік артықшылығын сақтау мақсатындағы негізгі міндеттер:

1. Бизнес қажеттіліктеріне негізделген көшбасшылықты дамыту бағдарламасын жетілдіру және жүзеге асыру (стратегиялық мақсаттарға назар аудару: сатып алу және біріктіру, инвестициялық жобаларды бағалау, жобаларды басқару).

2. Қоғамның бірінші басшыларын көшбасшылыққа, қызметті бағалау және әлеуетті анықтау дағдыларына, тәлімгерлік пен коучингке оқыту.

3. Қоғамның компаниялар тобының даму сатысына байланысты қазіргі қызметкерлерді біліктілік, құзыреттілік және дағдылардағы болашақ өзгерістерге дайындауға арналған отандық және шетелдік оқыту бағдарламалары, олар өндірісті, жобаларды және активтерді, оның ішінде оларды басқарумен байланысты мәселелерді қамтиды. бөлу, инвестициялау және тәуекелдерді басқару.

4. Мамандандырылған құзыреттілік моделін жасау. Кәсіби халықаралық дипломдары/сертификаттары бар қызметкерлер үлесін біртіндеп арттыру.

5. Білім беруде озық цифрлық технологияларды пайдалану, қашықтықтан/модульдік білім беруді дамыту.

6. Бірегей тәжірибе алу шеңберінде жетекші компаниялармен тағылымдамадан өту / Білім және тәжірибе алмасу.

7. Ішкі коучинг, тәлімгерлік, тәлімгерлік және коучингті тиімді дамыту.

8. Оқыту қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға және жеке, іскерлік және басқарушылық құзыреттерін дамытуға бағытталуы және лауазымға жарияланған деңгейге дейін олқылықтардың орнын толтыруға бағытталуы тиіс.

9. Оқыту 70-20-10 (70% жұмыс орнында оқыту, 20% тәлімгерлік және коучинг, 10% оқыту және басқа оқу бағдарламалары) принципіне негізделуі керек.

Бұл тәсілдерді іске асыру Қоғамдағы және еншілес ұйымдардағы үдерісті біріздендіру және жетілдіру шаралары арқылы (мысалы, ішкі ережелерді әзірлеу, процестерді басқаруды автоматтандыру, HR жауапты қызметкерлердің құзыреттерін дамыту және т. .), құзіреттілік моделіне құндылықтарды енгізумен қатар.

4.3.5. Талантты басқару

Дарындылық пен мұрагерлікті басқару жүйесінің негізгі тәсілдері:

- Қоғамның Даму стратегиясына сәйкес адам ресурстарын дамыту;
- қабылдаушылардың пулын қалыптастыру Қоғамның Даму стратегиясын табысты іске асыру үшін орта және ұзақ мерзімді перспективада Қоғамның нақты қажеттіліктерін қанағаттандыруы тиіс;

- қабылдаушылардың пулын таңдау ашықтық пен әділдік принциптеріне негізделеді;

- даму жоспарларын талқылау реципиенттер пулының тиімділігін бағалау процедурасының ажырамас бөлігі болып табылады.

- Мансап жоспарларын талқылау реципиенттер пулының жұмысын бағалау процедурасының ажырамас бөлігі болып табылады.

- қызметкерлердің мансаптық өсуі олардың бөлімшесінің ауқымымен

шектелмейді.

Дарындылықты басқару жүйесінің негізгі міндеттері:

- 1) Дарындылықты басқару процесін жүзеге асыру;
- 2) Кадрлық резервтегі қызметкерлерді оқыту бағдарламаларын әзірлеу және мансаптық жоспарды әзірлеу;
- 3) жыл сайынғы негізде негізгі лауазымдарды анықтау, негізгі рөлдердің сабақтастығы бойынша іс-шаралар жоспарын іске асыру;
- 4) Потенциалды мұрагерлерді анықтау, ертеңгі көшбасшылардың рөлін алатын дарындыларды дамыту, оларға салалық озық тәжірибе негізінде әлемдік оқу тәжірибесін ұсыну;
- 5) Білімді басқару. Қоғам тобында тәлімгерлік және білім беру жүйесін дамыту.
- 6) Қоғамда, сондай-ақ оның портфельдік компанияларында қажетті құзыреттер мен дағдыларды алу және/немесе дамыту мақсатында қызметкерлерді ротациялау;
- 7) Тағылымдама бағдарламасын жүзеге асыру, білімді трансферттеу үшін жетекші әлемдік деңгейдегі компаниялармен үздік сарапшылармен алмасу.

Дарындылықты басқару процесінің негізгі қадамдары:

- 1) Ресиверлердің қажеттілігін анықтау.
- 2) Дайындық деңгейімен алушы пулына үміткерлерді іріктеу:
 - 1 жылға дейін
 - 1-3 жыл
 - 3 жылдан астам.

Қабылдаушылардың пулын қалыптастыру мынадай қағидат бойынша қызметті кешенді бағалау нәтижелері бойынша жүзеге асырылады:

- қызметін кешенді бағалау нәтижелері бойынша дарындылық картасының – дарындылардың функционалдық пулындағы «Сарапшы» ұяшығына бекітілген қызметкерлер;

- жұмысты кешенді бағалау нәтижелері бойынша дарындылық картасы – талантты басқару пулының «Жоғары көшбасшылық әлеуеті» ұяшығына бөлінген қызметкерлер.

Қабылдаушы тәлімгерлер пулынан тәлімгерді таңдай алады. Менеджер пулының тәлімгері келесідей болуы керек:

- Ұйымдастыру құрылымы бойынша қабылдаушыдан 2 деңгей жоғары (егер тәлімгер мен қабылдаушы бір функциядан болса);
- Ұйымдастырушылық құрылымы бойынша қабылдаушыдан 1 деңгей жоғары (егер тәлімгер мен қабылдаушы әртүрлі функциялардан болса).

Тәлімгерге қойылатын талаптар төмендегідей:

- басшы лауазымдарда 5 жылдан кем емес жұмыс өтілі бар;
- күшті қарым-қатынас дағдылары;
- тәлімгерлік оқытуды сәтті аяқтау.

Тәлімгерлік қаржылық сыйақы бермейді. Егер қызметкер тәлімгерді ауыстыруға ниет білдірмесе, тәлімгер қызметкер мұрагерлер пулында болған кезеңге тағайындалмайды. Тәлімгерлік қызметінің тиімділігі жыл сайын бағаланады. Тәлімгермен жұмыстың негізгі бағыты - негізгі функционалдылыққа қатысы жоқ

кәсіби және жеке өсу мәселелері.

Тәлімгермен кездесулердің ең аз саны – жылына 6 кездесу немесе 2 ай сайын 1 кездесу.

Дарындыларды ынталандыру үшін келесі құралдарды пайдалану керек:

- Басшылық лауазымдарды атқаруда 1-ші басымдық;
- Стратегиялық жобаларға қатысу;
- айналу;
- Білімге инвестиция.

Дарынды басқару көрсеткіштеріне мыналар жатады:

- Мұрагерлердің резервімен қамтылған лауазымдар саны;
- Қабылдаушылардың позицияларды толтыруының табыстылығы;
- Дайын қабылдағыштар саны;
- IPR қабылдағыштарын енгізу дәрежесі;
- Қабылдаушылардың тәлімгерлермен қанағаттануының жалпы деңгейі;
- Есепті кезеңде алушылар пулынан шығарылған қызметкерлердің пайызы;
- Қызметке тағайындалғанға дейін қабылдаушылар пулында болған орташа уақыт;

- Қабылдау пулына кіретін жұмысшылар арасындағы айналым.

Адам ресурстары саясаты персоналды дамытуға, бизнес мақсаттарына сәйкес өнімділікке және мансаптық өсу мүмкіндіктеріне қажеттіліктерді анықтау үшін дарынды басқару процестерін құру бойынша шараларды қарастырады.

4.3.6. Іс-әрекетті бағалау.

Компания қызметкерлердің санасын өзгертуге және коммерциялық ойлау тәртібінің үлгісін дамытуға көмектесетін өнімділікті басқару жүйесін жетілдіруде.

Нақты және нақты нәтижелерге қол жеткізу, синергетикалық әсер есебінен еңбек өнімділігін арттыру мақсатында Компания келесі міндеттерге назар аударады:

1. Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен атқарушы органның корпоративтік КРІ (бизнес мақсаттары) бизнес-процестері/қызмет бағыттары бойынша нақты көрсеткіштерге каскадталуын қамтамасыз ету, оларды белгілеу процесін, оның ішінде оларды белгілеу мерзімдерін жетілдіру. келешек кезеңге ағымдағы кезеңнің желтоқсанынан кешіктірмей, тұрақты мониторинг жүргізе отырып құру. Қызметкерлердің қызметі қол жеткізілген көрсеткіштер, олардың тікелей ықпалы мен ықпалы бар Компанияның бизнес мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесі негізінде бағаланады.

2. SMART мақсат қою сапасын қамтамасыз ету.

3. Шетелдік мамандардың тәжірибесі мен білімін қазақстандық жұмысшыларға беру үшін міндетті КРІ енгізу.

4. Коммерциялық ойлау құзыреттілігін құзыреттілік моделін жаңарту арқылы күшейту. Белгілі бір лауазымға, корпоративтік құндылықтарға қойылатын талаптарға сәйкес келетін қызметкерлерге арналған құзыреттілік моделі персоналды бағалаудың негізгі көрсеткіші болып табылады.

5. Қызметкерлердің әлеуетін бағалау жүйесін еңбекақы төлеу жүйесінен бөлу.

6. Кадрлық резервті қалыптастыру.

7. Мансап картасын құру.

4.3.7. Сыйлықты басқару.

Қызметкерлерге еңбекақы төлеудің жалпы жүйесін басқару келесі принциптерге негізделеді:

- ішкі әділеттілік және сыртқы бәсекеге қабілеттілік;
- ашықтық пен айқындық;
- кәсіпорынның мақсаттары мен қаржылық-экономикалық мүмкіндіктеріне сәйкестігі;
- компания қызметінің нәтижелерін және жеке үлесін ескере отырып сыйақы/сыйақы.

Қызметкерлерді тарту, сақтау және ынталандыру, қызметкерлерді тартуды арттыру мақсатында Қоғам Акционердің саясатын ескере отырып, еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіреді, бизнес нәтижелеріне қол жеткізуді және сіңірген еңбегін мойындауды ынталандырады:

1. Нарыққа назар аудара отырып, жалақы құрылымын қайта қарау: тұрақты бөлік үлесін арттыру және ауыспалы бөлік үлесін азайту және бизнестің қажеттіліктерін ескере отырып, еңбекақы төлеуге сараланған көзқарас.

2. Топ-менеджмент үшін ұзақ мерзімді сыйақы.

3. Инвестициялық жобаларды іске асыру, жобаның қаржылық және өндірістік параметрлеріне қол жеткізу, оның ішінде пайдаға/капиталға қатысу қағидаты бойынша жобалық бонустарды енгізу.

4. Еңбек рыногының еңбекақыға және оның қозғалыс тенденцияларына қатысты талдауын жүргізу.

5. Кәсіпкерлік мәселелерді шешуге арналған үздік идеяларға конкурстар өткізу, жеңімпаздарды көпшілікпен марапаттау.

Қызметкерлердің еңбегін тану және іс-әрекеттегі ерекше мінез-құлқын мадақтау құралдарын қолдану .

4.3.8. Корпоративтік мәдениетті дамыту.

Корпоративтік құндылықтар корпоративтік мәдениеттің нормасы және коммерциялық ойлау мінез-құлық үлгісін дамыту тиімділігінің негізгі факторлары болуы керек. Қоғамның компаниялар тобының қызметкерлері жұмыскерлер активтердің иелері ретінде ойлайтын және әрекет ететін, пайда мен шығынды акционерлермен бөлісетін, жоғары өнімділіктің, жауапкершілік пен тиімділіктің корпоративтік мәдениетін қалыптастыруға және қолдауға тиіс. Компанияның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыру.

Компания ішінде және одан тыс жерде корпоративтік мінез-құлық құндылықтарын сақтау әрбір қызметкердің жауапкершілігі болып табылады. Корпоративтік мәдениеттің тиімді дамуы әрбір қызметкердің жеке қатысуы мен қатысуына байланысты.

Қызметкерлердің мақсатты мінез-құлқын қалыптастыратын корпоративтік мәдениетте корпоративтік құндылықтар принципін қолдану адам ресурстарын басқару жүйесін жетілдіру арқылы Компанияның кадрлық саясатының мақсаттарының бірі болып табылады.

Негізгі корпоративтік құндылықтарға сүйене отырып, Компания келесі міндеттерге назар аударады:

- 1) басшылардың қызметкерлерді жоғарылату жөніндегі қызметті бағалау нәтижелерін қолдануы;
- 2) бизнеске құндылық әкелетін жоғары сапалы және өршіл мақсаттарды қою;
- 3) қызметкерлерді үздіксіз оқытуға және дамытуға жәрдемдесу;
- 4) басшымен және бағыныштымен тұрақты (конструктивті/позитивті) кері байланыс мәдениетін және меритократия қағидаттары негізінде қызметкерлердің еңбегін танудың басқа да құралдарын енгізу;
- 5) Қоғамның күнделікті қызметіне іскерлік құндылықтар мен мәдениетті енгізу;
- 6) Компанияның корпоративтік құндылықтарын сақтау және призма арқылы HR процестері мен құралдарын енгізу.

Компания қызметкерлерді тарту деңгейін арттыру бойынша жол картасының орындалуын қамтамасыз етеді (жыл сайынғы тартуды зерттеудің, социологиялық сауалнамалардың нәтижелері бойынша), ұжымдық жұмысты, адалдықты және жұмыста қолайлы және шығармашылық атмосфераны арттыратын ұйымдастырушылық шараларды жүзеге асыру. команда.

Қоғамның корпоративтік құндылықтарын енгізу келесі іс-шаралар арқылы жүзеге асырылады:

- құндылықтарды жүзеге асыру;
- корпоративтік мәдениет агенттерінің командасын қалыптастыру;
- құзыреттілік моделін жаңарту;
- өнімділікті бағалау жүйесін, оқыту жүйесін, сабақтастықты басқаруды және материалдық және материалдық емес ынталандыруды жетілдіру;
- үлгі ретінде көшбасшылар;
- тиімді жұмыс ортасын құру;
- жұмыс беруші брендині құру;
- оқиғалардың барлық кезеңдеріндегі қарым-қатынас.

4.3.9. HR функциясының тиімділігін арттыру.

Процестің негізгі тәсілдері:

- Адам ресурстарын басқару стратегиясы Қоғамның даму стратегиясының құрамдас бөлігі болып табылады;
- Адам ресурстарын басқару саласындағы операциялық стратегия Компанияны қажетті біліктілік деңгейіндегі кадрлармен қамтамасыз етуге тиіс;
- Өлшенетін HR көрсеткіштері HR функциясын ашық, өлшенетін және халықаралық стандарттарға сәйкес ету керек;
- Қоғамның ұйымдық құрылымы Қоғамның даму стратегиясын іске асыруды қамтамасыз етуі тиіс.

Бұл тәсілдерді іске асыру Қоғамдағы және еншілес ұйымдардағы үдерісті бір жүйеге келтіру және жетілдіру шаралары арқылы Кадрлық саясатты жүзеге асыруды көздейді, мысалы:

- HR сараптамасын жетілдіру (HR сертификаттау);
- SMART мақсаттарын қою, тиімді HR метрикасын енгізу. HR функциясы өз рөлінде әкімшілік қолдау мен ақпаратпен қамтамасыз етуден бизнес-кеңесші рөліне дейін дамуы керек.

5. Адам ресурстарын басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR функциясын дамыту

Цифрлық экономиканы дамыту, цифрлық технологияларды тарату келесі міндеттерді қояды:

- 1) бәсекелестік ортада цифрлық ортада болашақта жұмыс істеу үшін қызметкерлердің цифрлық дағдыларын жеделдетіп дамыту;
- 2) іске асыру жолдарын түсінетін «цифрлық көшбасшыларды» дайындау:
 - процестерді цифрландыру және автоматтандыру (проактивті жоспарлау) жағдайында адам ресурстарын қайта бөлу;
 - озық технологияларға, цифрлық шешімдерге көшу;
- 3) мобильді қосымшаларды пайдалану;
- 4) кадрлық процестерді автоматтандыруды енгізу (болжамды пайда мен шығындардың арақатынасын ескере отырып);
- 5) HR метрикасының деректер қорын енгізу (бизнес барлау);
- 6) ЭСК енгізу.

6. HR функциясының негізгі бастамалары

Компания персоналды өзінің негізгі активі ретінде қарастыра отырып, ең жақсы нәтижелерге қол жеткізуді қамтамасыз ете отырып, Қазақстандағы ең жақсы кадрларды тартуды, дамытуды және ұстап тұруды өзінің стратегиялық мақсаттарының бірі ретінде анықтады, оны осы Адам ресурстары саясаты қолдау ретінде қабылдады. қалыптасты.

HR функциясын дамыту жөніндегі бастамалар Компанияның негізгі бизнес мәселелеріне негізделген:

- Қазіргі жағдайда алға қойған мақсаттарға жету үшін Компанияға қандай қызметкерлер қажет?

- Компания дұрыс қызметкерлерді тартуды және ұстауды қалай жоспарлайды?

- HR функциясы бизнеске өз мақсаттарына жетуге қалай көмектесе алады?

Қоғамның 2028 жылға дейінгі кезеңге арналған стратегиялық мақсаттарын іске асырудағы кадр қызметінің негізгі бастамалары:

- бизнес қажеттіліктеріне басты назар аудару;
- HR сараптамасының жоғары деңгейін қамтамасыз ету;
- заманауи және тиімді құралдарды енгізу;
- «қалыпты» процестерді максималды автоматтандыру.

Кадрлық саясатты іске асыру келесі шарттарда мүмкін:

- 1) Қоғамның Директорлар кеңесіне сыйақы төлеу мәселелері бойынша қолдау көрсету;

- 2) кадрлық бастамаларды бюджеттік қолдау.

HR функциясын үздіксіз жаңғырту персоналды басқарудың тиімді жүйесін енгізуді, сондай-ақ оның тиімділігін ішкі бақылауын, HR стратегиясының жоғары деңгейіндегі іс-шараларын жүзеге асыру арқылы бизнесті қолдауды шынайы құру және бағалауды қамтамасыз етеді:

- іскерлік серіктестік моделін енгізу (кадр қызметі рөлінің әкімшілік қолдаудан және ақпаратпен қамтамасыз етуден бизнес-кеңесші рөліне дейін эволюциясы),

- HR процестерінің жетілу деңгейін арттыру (үздік тәжірибелерді енгізу, процестердің тиімділігін бағалау және ішкі тұтынушыларды қанағаттандыру),

- қосымша құндылығы бар HR процестеріндегі өнімділікке назар аудару (бәсекелестік таңдауды енгізу, дарынды басқару, корпоративтік мәдениетті басқару);

- әкімшілік процестерді автоматтандыру (персоналды басқару, жұмыс уақытын есепке алу, персоналды таңдауға өтініш беру, қызметкерлердің жұмысын бағалау және т.б.),

- Қоғамда және еншілес ұйымдарда HR функциясына жүйелі көзқарас (стандартты рәсімдерді, бірыңғай қағидаттарды, персоналды басқару тәсілдері мен әдістерін сақтай отырып, түпкілікті процестерді жүзеге асыру).

Іскерлік серіктестік моделі адам ресурстарын басқару функциясын функцияның ішінде үш негізгі рөлді анықтау арқылы стратегиялық функция ретінде анықтайды:

- HR іскерлік серіктестері – бизнес пен HR командасы арасындағы диалогты жеңілдетуге және бизнеске HR қызметтерін тиімді жеткізуге жауапты.

- Сараптама орталықтары – HR бойынша тиімді шешімдерді, бағдарламаларды, процестерді, саясаттар мен процедураларды әзірлеуге жауапты.

Персоналды басқару саясатын іске асыру персоналды басқарудың тиімді жүйесін енгізуді, сондай-ақ оның ішкі тиімділігін бақылауды, Іс-шаралар жоспарын іске асыру арқылы бизнесті қолдауды шынайы құруды және бағалауды қамтамасыз етеді (2-қосымша).

6. Кадр саясаты қызметінің негізгі көрсеткіштері

Кадрлық саясатты іске асыру мониторингін жыл сайын Қоғамның жауапты құрылымдық бөлімшесі қызметтің келесі негізгі көрсеткіштері бойынша міндеттер қою негізінде жүзеге асырады (есептеу әдісі 3-қосымшаға сәйкес) :

- қызметкерлерді тарту дәрежесін арттыру;

- Қоғамның басқару құрылымын оңтайландыруға байланысты шараларды қоспағанда, персоналдың қозғалысын тұрақтандыру және кадрлардың тұрақтамауының ұлғаюына жол бермеу;

- оқудан және біліктілігін арттырудан өткен қызметкерлер үлесін арттыру;

- кадрларды конкурстық негізде іріктеу;

- дамыту, сабақтастық және білім беру бағдарламаларының тиімділігі.

Осы Кадрлық саясаттың принциптері мен әдістерін іске асыру қызметтің келесі негізгі нәтижелеріне қол жеткізуге мүмкіндік береді:

- бизнес қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін дарындылықтың жетіспеушілігін азайту;

- негізгі техникалық және басқарушылық қызметкерлердің біліктілігінің жетіспеушілігін болдырмау;

- кадрлардың тұрақсыздығын азайту.

7. Күтілетін нәтижелер

Кадрлық саясатты іске асыру тиімді корпоративтік мәдениетті дамытуды, меритократия қағидаттары негізінде коммерциялық ойлау мен өзгерістерге дайын болу үшін жаңа мінез-құлық үлгілерін енгізуді қамтамасыз етеді.

Кадр саясатын іске асыру шеңберінде жетілдіру бағыттарын немесе жаңарту қажеттілігін анықтау мақсатында Іс-шаралар жоспарына (2-қосымша) сәйкес алға

қойылған мақсаттарға қол жеткізудің тұрақты мониторингі жүзеге асырылатын болады.

Осы Кадрлық саясатты іске асыру үшін жетілдіру қажет болатын ішкі нормативтік құжаттарды Қоғам Басқармасы бекітеді.

**Ағымдағы жағдайды талдау
 Компания үшін персоналды басқару саласында
 (SWOT)**

| Мықты жақтары | Әлсіз жақтары |
|--|---|
| <p>Топ-менеджмент компанияның стратегиялық қызметі ретінде адам ресурстарын басқарудың маңыздылығына назар аударады және атап өтеді.</p> <p>10 жылдан астам тәжірибесі бар ғылыми және өндірістік кадрлардың болуы</p> | <p>Қоғамның таңдаулы және әлеуметтік тұрақты жұмыс беруші ретіндегі имиджі</p> <p>Ғылыми және өндірістік кадрларды даярлау жүйесінде болмауы</p> <p>Мамандандырылған мамандардың тапшылығы</p> <p>Кадрлық резервтің жеткіліксіз дамуы</p> <p>HR процестерін автоматтандырудың болмауы</p> |
| Мүмкіндіктер | Қауіп-қатер |
| <p>Жас мамандарды тікелей Компания мен оның еншілес және тәуелді ұйымдарында оқыту мүмкіндігі</p> <p>Жеке қызметкерлердің кәсіби дамуы және мансаптық өсуі</p> <p>Халықаралық компаниялар мен зертханаларда тәжірибесі бар жаңа қызметкерлер</p> <p>Білімді жинақтау және жас мамандарға дағдыларды беру мүмкіндігі</p> <p>HR процестерін автоматтандыруды енгізу, цифрландыру</p> | <p>Әлеуметтік-еңбек қақтығыстарының туындау қаупі, ғылыми-өндірістік ұжымдардағы қызметкерлер санын оңтайландыруға, қайта құрылымдауға байланысты әлеуметтік шиеленіс және т.б.</p> <p>Негізгі қызметкерлердің кету қаупі</p> <p>Негізгі лауазымдарға ашық емес тағайындаулар қаупі</p> <p>Персоналдың мотивациясын төмендету тәуекелі</p> <p>Білікті ғылыми-өндірістік кадрлардың жетіспеушілігі</p> |

**Компанияның әрекет жоспары
2023-2028 жылдарға арналған**

| № р/р | Іс-шараның атауы | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|---|------|------|------|------|------|------|
| HR процестерінің аудиті | | | | | | | |
| | Кадрларды іздеу және іріктеу | | | | | | |
| | Өнімділікті бағалау | | | | | | |
| | Сыйақы, талантты басқару | | | | | | |
| Корпоративтік мәдениетті дамыту | | | | | | | |
| | Кәсіпорынның диагностикасын жүргізу мәдениет | | | | | | |
| | Жаңартылған мәндерді енгізу | | | | | | |
| | Өзгеріс агенттерін анықтау және әсер ету пулын қалыптастыру | | | | | | |
| | Жаңартылған құзыреттілік моделін енгізу | | | | | | |
| | Тиімділікті бағалау жүйесін жетілдіру | | | | | | |
| | Құндылықтарды, жаңа процестерді/құзыреттерді оқыту | | | | | | |
| | Бастамалардың материалдық/материалдық емес уәждемесі | | | | | | |
| | Мұрагерлікті басқару бағдарламасын әзірлеу | | | | | | |
| | Брендті жылжыту және жұмыс берушінің құндылық ұсынысы | | | | | | |
| | Қызметкерлердің қатысуын зерттеу | | | | | | |
| | Топтық жұмысты, адалдықты, ұжымдағы қолайлы және шығармашылық атмосфераны арттыратын ұйымдастырушылық іс-шараларды өткізу | | | | | | |

| Қызметкердің жұмысын бағалау | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Персоналды бағалау үшін IRR жаңарту | | | | | | |
| | Тәуелсіз сарапшыларды тарта отырып, персоналды бағалау | | | | | | |
| | ДО қызметін бағалауды, ДО-да калибрлеу сессияларын жүзеге асыру | | | | | | |
| Талантты басқару | | | | | | | |
| | Дарындылықты басқару концепциясын дамыту | | | | | | |
| | ЖҰӨ-ні жаңарту (қажет болған жағдайда), еншілес компанияларға ЖҰӨ жіберу | | | | | | |
| | Дарындылық қорын реттеу және қалыптастыру | | | | | | |
| | Дарынды дамыту бағдарламаларын жаңарту | | | | | | |
| | Дарындылықты дамыту бағдарламаларын іске асыру және мониторингілеу | | | | | | |
| | Бірегей тәжірибе алудың бір бөлігі ретінде тағылымдамадан өту | | | | | | |
| | Ішкі коучингті дамыту | | | | | | |
| Тиімділікті арттыру және HR функциялары | | | | | | | |
| | Компанияның және оның еншілес ұйымдарының кадр саясатын жаңарту | | | | | | |
| | HR функциясының жұмысқа қанағаттану сауалнамасын жүргізу (жыл сайын) | | | | | | |
| | Іскерлік серіктестік моделін жүзеге асыру | | | | | | |
| Цифрлық технологияларды дамыту | | | | | | | |
| | Documentolog немесе 1-C жүйесінде HR модулін енгізу | | | | | | |
| | Жұмысшылардың цифрлық дағдыларын дамыту | | | | | | |
| | Қашықтықтан/модульдік оқытуды дамыту | | | | | | |

**2023-2028 жылдарға арналған Кадрлық саясаттың КРІ көрсеткіштері мен
мақсатты мәндері,
сондай-ақ оларды есептеу әдісі**

| Жоқ. | Индекс | Есептеу принциптері | Мақсатты мән | Көрсеткішті түсіндіру |
|------|--------------------------------|--|-----------------|---|
| | Персоналдың қатысу дәрежесі, % | Персоналдың тартылу дәрежесін есептеу қызметкерлерді зерттеу/пікір сауалнамасының нәтижелері негізінде жүзеге асырылады. Зерттеудің жиілігі жыл сайын. | кем дегенде 80% | Негізгі индекстерден тұратын интеграцияланған қатысу индексін анықтау арқылы персоналдың әлеуметтік әл-ауқатының деңгейін анықтау: 1) міндеттеме; 2) қатынастар; 3) дамыту. |
| | Кадр айналымы, % | Есепті кезеңде ұйымнан кеткен қызметкерлердің пайызы. Жұмыстан шыққан және еншілес ұйымдарға ауысқандарды (кадрлық ротацияны), сондай-ақ зейнеткерлік жасқа жетуіне байланысты жұмыстан шыққандарды қоспағанда, Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасының | 15% артық емес | Қоғамнан келген жұмыс күшінің қозғалысын көрсетеді. Персоналдың қажеттілігін болжауға мүмкіндік береді. Компания бес жыл бойы осы мәнді берілген шектерде ұстау міндетін қояды. |

| | | | | |
|--|---|---|-----------------|---|
| | | негізінде жұмыстан шыққан қызметкерлердің саны қысқартылсын. тараптарға байланысты емес мән-жайларға, Жұмыс берушінің таратылуына, жұмыс берушінің экономикалық жағдайының нашарлауына әкеп соққан өндіріс көлемінің, орындалған жұмыстар мен көрсетілген қызметтердің төмендеуіне байланысты саны / Есеп беру үшін орташа жұмыс саны кезең] * 100% | | |
| | Дарындар пулынан/алушылар пулынан тағайындаулар пайызы,% | [Негізгі лауазымдарға резервтік тағайындаулар саны / Негізгі лауазымдарға бос орындардың жалпы саны]* 100% | кем дегенде 50% | Қоғамдағы кадрлық резервті пайдаланудың тиімділігін көрсетеді. |
| | Жыл ішінде көшбасшылықты дамытудың міндетті бағдарламасын аяқтаған қызметкерлердің пайызы | [Көшбасшылықты дамытудың міндетті бағдарламасы бойынша оқудан өткен басшы қызметкерлердің, басшылар мен құрылымдық бөлімшелердің | 100% | Көшбасшылық бағдарламасы бойынша оқытылатын қызметкерлердің үлесі бас директор, бас директор-1, 2 деңгейлі қызметкерлер |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | <p>бастықтарының саны / Менеджерлердің, менеджерлердің және бөлім басшыларының орташа штат саны] * 100%</p> <p>Жеке санаттар үшін көрсеткішті есептеу мысалы: [Оқытылған топ-менеджерлердің саны / Топ-менеджерлердің орташа саны]*100%</p> | | <p>арасында міндетті көшбасшылықты дамыту бағдарламасымен қамтылу деңгейін көрсетеді.</p> |
|--|--|---|--|---|