

Утверждена
Решением Правления
от «11» ДЕКАБРЯ 2024 года
протокол № 28

**Кадровая политика
в АО «Институт внешнеполитических исследований»**

г. Астана
2024 года

Оглавление

1. Общие положения и связь со Стратегией развития Общества
2. Анализ текущей ситуации
3. Возможности, риски и недостатки
4. Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики
5. Планирование и обеспечение Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях
6. Управление эффективностью и мотивация персонала
7. Система вознаграждения персонала
8. Система преемственности и управление талантами
9. Развитие и обучение персонала
10. Работа с молодежью
11. Менеджмент
12. Ожидаемые результаты
13. Определения и сокращения

Общие положения и связь со Стратегией развития Общества

Кадровая политика Общества основана на целях Стратегии развития Общества на 2025-2030 годы и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегической миссии организации, совершенствованию корпоративного управления, приверженности Общества принципам устойчивого развития, социальной ответственности, внедрению культуры постоянных улучшений.

Кадровая политика Общества является основополагающим документом в области управления персоналом и ориентирована на развитие человеческого потенциала.

Основные положения Кадровой политики базируются на ключевых приоритетах Кадровой политики Акционера, Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами Общества.

Кадровая политика является единой для всех работников Общества и определяет систему управления, принципы и ключевые направления, которые будут детализироваться в правилах, положениях и других функциональных документах с учетом специфики деятельности Общества.

Кадровая политика определяет развитие компетенций персонала для решения задач, связанных с:

- 1) выполнением основной миссии Института: оказание всесторонней аналитической поддержки процессу реализации МИДом внешней политики Республики Казахстан, содействие обеспечению безопасного и устойчивого будущего страны путем проведения комплексных прикладных исследований в области международных отношений, изучению и прогнозированию тенденций развития ситуации в приоритетных для Казахстана странах и регионах;

2) деятельностью, по управлению и аренде собственной недвижимостью, а также поиску иных источников финансирования;

3) необходимостью развития инноваций и технологий, а также цифровизации процессов.

На функцию управления персоналом также влияют внешние факторы окружающей среды, к которым можно отнести глобализацию и миграцию трудовых ресурсов, услуг и информации, конкуренцию, демографические проблемы (прогнозируемое снижение численности трудоспособного населения), экономические и юридические аспекты, т.к. Общество, будучи бизнес - единицей, функционирует в экономическом и правовом поле, цифровые технологии, искусственный интеллект.

Учитывая данные факторы, политика управления человеческими ресурсами должна быть максимально гибко ориентирована на задачи Общества, их эффективные решения, основанные на реальном положении, развитие меритократии и повышение вовлеченности персонала.

Анализ текущей ситуации

В настоящее время кадровая политика Общества построена на традиционном подходе в работе с персоналом, в кадровой деятельности преобладают административные подходы.

В Обществе HR-процессы имеют разную степень развития, в зависимости от уровня зрелости структуры и управления.

Определенные в Концепции внешней политики Республики Казахстан ключевые внешние и внутренние вызовы и стратегические инициативы требуют от Общества принятия адекватных мер, которые позволят решать выдвигаемые перед ним Акционером задачи, включая меры построения оптимальных структур, процессов, в которые входят и вопросы управления человеческими ресурсами.

Для построения единой корпоративной культуры требуются единые подходы к определению требований к персоналу, процессам планирования и подбора, развития кадров, мотивации и управления эффективностью деятельности.

Данные процессы недостаточно интегрированы между собой, что значительно снижает результативность работы с персоналом.

SWOT-анализ показывает сильные и слабые стороны в сфере кадровой политики Общества, а также возможности и угрозы.

В частности, сильная сторона характеризуется наличием таких показателей, как: узнаваемость Института среди отечественного и зарубежного экспертного сообщества; отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности Общества; наличие системы социальной поддержки работников; сформированный в Обществе конкурентоспособный уровень системы оплаты труда и вознаграждения; приемлемый уровень текучести кадров; наличие в целом квалифицированных

кадров; обеспечение условий для привлечения подготовленных кадров на вакантные должности.

К слабой стороне в текущем состоянии кадровой работы следует отнести:

- неиспользование автоматизации в процессе организации кадровой работы; отсутствие налаженной системы формирования кадрового резерва и, как следствие, возникающие пробелы при подборе качественного персонала; неразвитая система мотивации, не всегда четкая связь между мотивацией и личной эффективностью работников всех уровней; недостаточная синергия кросс-функционального взаимодействия между структурными подразделениями; остается актуальным внедрение системы обучения и развития кадров.

Возможности, риски и недостатки

Возможности:

1. Переход на новую модель взаимодействия АПО с другими структурными подразделениями Общества в части, касающейся процессов кадровой работы.
2. Автоматизация повседневных процессов этого вида деятельности.
3. Использование современных HR инструментов.
4. Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста внутри компании.
5. Развитие корпоративного и командного духа сотрудников.
6. Возможность ротаций, практик и стажировок.

Риски и недостатки:

1. Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности между/в структурных подразделениях в связи с оптимизацией численности, реструктуризацией и т.п.
2. Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в первую очередь экспертов-аналитиков, менеджеров-экономистов и т.п. и возрастающая в этой связи конкуренция за трудовые ресурсы.
3. Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов-выпускников ВУЗов.
4. Недостаток у части работников Общества необходимых компетенций для работы в новых условиях.

Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики

Миссия Кадровой политики Общества - объединение усилий человеческих ресурсов для достижения стратегических целей в долгосрочной перспективе и обеспечения конкурентного преимущества на рынке.

Видение в области управления персоналом - единая эффективная корпоративная культура, согласованная с ценностями каждого работника, способствующая росту человеческого потенциала и динамичному, устойчивому развитию Института.

Основная цель Кадровой политики - обеспечить максимальную добавленную стоимость от инвестиций в персонал через дальнейшее развитие системы управления персоналом, которая призвана обеспечить:

- текущую и перспективную потребность Общества в персонале в необходимом количестве и качестве для сохранения и роста конкурентоспособности Общества;
- содействовать построению эффективной и гибкой организационной системы;
- создавать условия для максимального развития и проявления профессиональных и личностных компетенций работников;
- обеспечить высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;
- способствовать формированию имиджа руководства Общества как высокого бренда в качестве работодателя, привлекающего и удерживающего лучшие кадры на рынке труда; обеспечивающего внедрение лучших HR-практик в функциональных направлениях управления персоналом;
- способствовать повышению операционной эффективности через оптимизацию и автоматизацию процессов управления персоналом, развитию компетенций анализа, экспертизы и управления данными.

В целом HR - функции кадрового аппарата должны быть нацелены на оказание эффективной поддержки руководству Общества для управления организационными возможностями Института и его превращения в ощутимую ценность для Акционера и других заинтересованных сторон.

В основе Кадровой политики находятся следующие принципы:

- выстраивание трудовых отношений с работниками Общества на основе неукоснительного соблюдения законодательства Республики Казахстан в данной сфере;
- ключевая экономическая и стратегическая роли человеческих ресурсов в создании добавочной стоимости;
- достаточный уровень инвестирования средств и ресурсов с целью непрерывного повышения продуктивности труда;
- единство политики управления персоналом для всех работников Общества;
- меритократия;
- вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и личного вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам;
- сфокусированность на высоком профессионализме специалистов и их стремлении к самосовершенствованию;
- инвестирование в профессиональный, карьерный рост и развитие собственных кадров;

- поощрение высокой мотивации к саморазвитию;
- применение принципов самообучающейся организации (70/20/10).

Задачами кадрового подразделения являются:

- оказание необходимого содействия руководителям Общества в реализации HR-стратегии, а также администрирование процессов и разработка инициатив, в сфере кадровой политики;
- развитие культуры вовлеченности работников в достижение общих стратегических целей;
- обеспечение эффективной мотивации персонала, формирование культуры высокой лояльности, инициативы, заинтересованности к повышению вклада в реализацию стратегических общих целей;
- стратегическое партнерство с другими структурными подразделениями Общества.

В функции работников кадрового подразделения входит тесное взаимодействие с руководством и структурными подразделениями в данном процессе, а также эффективная формализация распределения обязанностей, полномочий и ответственности в штатных расписаниях, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников.

Планирование потребностей в человеческих ресурсах, а также затрат на персонал Общества реализуется с учетом как функциональных планов и потребностей подразделений, так и конъюнктуры рынка труда.

На основе анализа и реинжиниринга целей, задач и потребностей Общества с учетом его организационной структуры, уровней управления, прогноза текучести кадров, возможностей расширения и развития направлений деятельности Института и других факторов внедряются целевые организационные структуры и определяется необходимая численность работников.

В работе по управлению социальной стабильностью и развитием корпоративной культуры Общество будет обращать внимание на минимизацию и предотвращение рисков социальной напряженности в коллективе.

Для усиления гарантий защищенности работников, Общество будет в дальнейшем развивать программы социальной защиты (медицинское страхование, страхование жизни, пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев и др.), улучшать условия труда и быта.

Планирование и обеспечение Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях

Для успешной реализации стратегических направлений Обществу необходимо наращивать потенциал навыков, знаний и компетенций.

При осуществлении проектов программы развития Общества требуются привлечение специалистов с соответствующими знаниями и навыками, в том числе для работы в цифровой среде в условиях конкуренции.

Поддерживая и развивая бренд предпочтительного работодателя, Общество стремится привлечь инициативных и проактивных профессионалов лучших на рынке, ориентированных на достижение результатов.

В данном направлении планируется создать условия для развития и обновления системы квалификаций через разработку единых квалификационных требований и профессиональных стандартов с учетом текущих и прогнозируемых требований к работникам, занятым, прежде всего на ключевых направлениях деятельности Общества.

Поиск и подбор персонала в Обществе будет проводиться на основе прозрачных и справедливых процедур конкурсного отбора на вакантные должности, при соблюдении принципа меритократии в соответствии с квалификационными требованиями на занятие той или иной должности.

Дальнейшее развитие получит внедрение программ адаптации и системы наставничества.

При замещении вакансий, при прочих равных условиях, Общество будет отдавать предпочтение кандидатам, состоящим в кадровом резерве, для возможности карьерного развития работников, преемственности, удержания наиболее квалифицированных из них.

Позапное реформирование аналитического подразделения путем превращения его в локомотив функционирования Общества, в свою очередь позволит Институту войти в число ведущих отечественных мозговых центров при условии создания возможностей для карьерного и профессионального развития перспективных работников Общества.

Для привлечения профессионалов и талантов предусматривается усовершенствовать методологии поиска и подбора кандидатов на работу, в том числе с применением современных цифровых технологий, профессионального хэдхантинга, создания единой базы потенциальных кандидатов, этапов и инструментов оценочного отбора и т.д.

Управление эффективностью и мотивация персонала

Важным направлением Кадровой политики для достижения намеченных целей Общества является дальнейшее развитие системы управления результативностью деятельности работников и структурных подразделений в целом и мотивация каждого работника к повышению собственной эффективности.

Определенные Стратегией развития Общества цели предполагают повышение к руководителям всех уровней таких требований как:

- постоянное развитие своих компетенций и навыков по постановке целей работникам в соответствии с принципами SMART и эффективной обратной связи по результатам оценки деятельности подчиненных;
- способность и готовность укреплять связь между управлением рабочим процессом и управлением результативностью работников. Обеспечение контроля за выполнением текущих заданий должно стать нормой ежедневной работы руководителей всех звеньев.

Система должна обеспечить соответствие КПД каждого работника стратегическим целям Общества.

Система должна быть прозрачной и объективной, а также учитывать специфику различных категорий персонала, организационные возможности (автоматизация процесса).

Для достижения максимальной эффективности данного направления, система управления кадрами должна интегрироваться с системами вознаграждения, обеспечения преемственности, управления талантами, профессионального развития и обучения работников.

Система вознаграждения персонала

Задачами эффективной системы вознаграждения являются привлечение, удержание и мотивация работников в соответствии с их реальным вкладом в достижение ожидаемых результатов.

Система вознаграждения работников должна быть основана на таких принципах как:

- внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность;
- прозрачность и ясность;
- соответствие финансово-экономическим возможностям Общества;
- вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности Общества и личного вклада;
- совокупное материальное вознаграждение в зависимости от финансового состояния Общества может включать базовую и переменную части.

Общество будет стремиться внедрить единый подход в системе вознаграждения работников Общества. Коэффициенты предельных размеров вознаграждения Общества рассчитываются согласно Правилам оплаты труда, премирования, оказания материальной помощи, предоставления отпусков и социальной поддержки работников Общества.

Основными элементами развития системы вознаграждения и мотивации должны стать:

- внедрение так называемого «проектного премирования» для работников Общества по итогам положительного решения возникающих проблемных вопросов, реализации отдельных проектов;
- личный вклад работников по досрочному достижению проектных финансовых и производственных показателей, прежде всего по принципу участия в прибыли/капитале;
- в признание заслуг работников, Общество может применять формы нематериального поощрения и формы непрямого дополнительного материального вознаграждения (программы социальной защиты работников и дополнительных льгот). В частности, внедрение в практику публичных наград знаками отличия, грамотами, призами, внедрение гибкого набора льгот, соответствующих индивидуальным потребностям работников.

Система преемственности и управление талантами

В целях сохранения и развития конкурентоспособности, активного реагирования на внешние и внутренние вызовы, наращивания потенциала перспективных, высокопрофессиональных и вовлеченных работников, воспитания собственных управленческих кадров Общество будет развивать систему преемственности и управления талантами.

В Обществе предусматривается формирование кадрового резерва для занятия ключевых позиций, а также внедрение процедуры отбора и назначений из числа подготовленных, перспективных резервистов, основанной на принципах объективности, прозрачности, справедливости, добровольности и эффективности.

Процесс формирования и развития кадрового резерва будет тесно интегрирован с ежегодной оценкой деятельности работников, по результатам которой планируется составлять карту перспективных работников, разрабатывать индивидуальные планы развития (ИПР) резервистов, развивать менторство, выполнять программы стажировок преемственности, в том числе и на руководящие позиции.

Развитие и обучение персонала

Задачи обеспечения Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях и эффективности персонала предъявляют высокие требования к корпоративной системе обучения и профессионального развития работников.

Система обучения будет построена на стратегических потребностях Общества, анализе имеющихся расхождений между требованиями и существующим уровнем компетентности работников.

Систему подготовки кадров Общество намерено нацелить на развитие навыков, знаний и компетенций категорий и групп работников в зависимости от функционала Общества в целом и каждого структурного подразделения в частности.

Общество будет в особенности совершенствовать в дальнейшем формы, методы и программы обучения сотрудников подразделений, генерирующих основные доходы и развивать систему наставничества для обеспечения взаимозаменяемости.

Работа с молодежью

Для устойчивого развития Общества требуется организация работы с молодыми кадрами, нацеленной на повышение их вовлеченности, формирование у них активной жизненной позиции и патриотизма, в интересах обеспечения себя в будущем специалистами высокого класса, Общество должно обращать внимание на оказание социальной поддержки молодежи. В

частности, по мере формирования у Общества объективных условий, предусмотреть создание из числа активных и перспективных работников Института Молодежного Совета при Правлении, активно вовлекать молодых работников под руководством опытных коллег к участию не только в научно-практических конференциях, форумах, конкурсах, но и в мероприятиях других структурных подразделений Общества; работать с профильными учреждениями высшего и послевузовского образования в рамках взаимодействия по вопросам подготовки кадров, отбора лучших выпускников, организации практик и стажировок кандидатов не только в Институте, но и при возможности, в других отечественных и зарубежных мозговых центрах, развитие систем адаптации, стажировок, наставничества и менторства, обучения, карьерного и профессионального планирования по отношению к молодым специалистам.

Менеджмент

Видение развития Общества определяет выработку единых ценностей, этических принципов, норм поведения работников, прописанных в Кодексе поведения и поддерживающих имидж и репутацию Общества, целевую корпоративную культуру в целом. Диагностика и анализ текущей корпоративной культуры позволит выработать эффективные шаги по достижению целевого состояния составляющих элементов корпоративной культуры.

Принятая в Обществе политика предполагает, что функции главного менеджера по управлению кадрами, с одной стороны, должна иметь характер сервисной, ориентированной на работников, с другой стороны - более стратегической, и осуществлять полноценную поддержку в реализации стратегии Общества на уровне управления человеческими ресурсами.

Ключевыми составляющими новой модели взаимодействия кадрового аппарата и структурных подразделений Общества, в сфере управления человеческими ресурсами станут:

1) внедрение новой модели HR, предполагающей внедрение и развитие HR-процессов, определенных в референсной модели по управлению человеческими ресурсами согласно Приложению № 1 к настоящей Кадровой политике;

2) внедрение новой функциональной структуры человеческих ресурсов.

Функциональная стратегия кадрового аппарата в вопросах управления персоналом Общества будет сформирована из взаимосвязанных между собой ролей, выполняющих, с одной стороны, повседневные операционные задачи, с другой стороны - долгосрочные стратегические задачи.

Работники, отвечающие за работу с персоналом, несут ответственность за:

- поддержание взаимоотношений с каждым работником Общества;

- участие в разработке стратегии управления персоналом с учетом требований и интересов Общества;
 - планирование потребностей в персонале;
 - консультирование руководителей по вопросам, связанным с управлением персоналом;
 - разработку политики и процедур в области управления персоналом;
 - мониторинг лучших практик кадровой политики и тенденций рынка труда, требований трудового кодекса и т.д.;
 - экспертную поддержку и консультирование руководителей структурных подразделений Общества при внедрении новых подходов и решении нестандартных вопросов;
 - контроль за метриками и анализ работы HR - процессов;
 - эффективную реализацию текущих HR услуг и задач;
 - оказание услуг в соответствии с утвержденными стандартами;
 - учет движения персонала;
 - обработку данных;
 - подготовку отчетности по персоналу;
 - консультацию работников по стандартным операционным вопросам.
- Предусматривается автоматизация HR-процессов, что означает:
- переход на передовые технологии, цифровые решения (цифровые оценочные платформы, рекрутмент - боты, использование мобильных приложений);
 - цифровое кадровое администрирование;
 - цифровое сервис-обслуживание;
 - введение базы данных HR-метрик (бизнес-аналитика);
 - внедрение ЭЦП и др.

Эффективность и интенсивность взаимодействия кадрового аппарата со структурными подразделениями по вопросам управления человеческим капиталом будет оцениваться путем анализа и оценки эффективности работы сотрудников, отвечающих за HR-процессы.

Ожидаемые результаты

Реализация Кадровой политики будет способствовать достижению целей:

- Стратегии развития Общества.
- трансформации подходов работников Общества через внедрение передовых практик управления персоналом.
- формированию необходимых ценностных установок во всех структурных подразделениях Общества, внедрению новых моделей поведения работников, предполагающих их готовность к изменениям.

Мониторинг эффективности функции по управлению человеческими ресурсами будет осуществляться через перечень КПД, указанных в Приложении № 2 к настоящей Кадровой политике.

Определения и сокращения

- HR-функция (от англ. «Human Resources» – «Человеческие ресурсы») – корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами.

- HR бизнес-партнер (HRBP) - выделенная роль в HR, представляющая функцию кадрового аппарата, направленную на налаживание конструктивного диалога со структурными подразделениями Общества с целью оказания экспертно-консультативной помощи по персоналу при принятии стратегических решений.

- Кадровый аппарат - выделенное подразделение организации, которое наряду с другими возложенными на него функциями, занимается кадровым администрированием в Обществе, выражающемся в качественном и прозрачном выполнении текущих процессов в кадровой работе.

- HR-метрики - показатели, позволяющие оценить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации.

- Адаптация персонала - процесс включения новых сотрудников в Общество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включение в систему неформальных связей и т.д.

- Бенчмаркинг - сравнение показателей и ситуации Общества со среднестатистическими показателями, трендами и лучшими практиками, которые есть у других аналогичных организаций.

- Дуальное обучение - форма подготовки кадров, сочетающая обучение и практику непосредственно в Обществе с возможностью предоставления в последующем рабочих мест и компенсационной выплатой обучающихся при равной ответственности Общества, учебного заведения и обучающегося.

- Индивидуальный план развития (ИПР) - инструмент, используемый для развития работников Общества, который описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников на определенный в Стратегии развития Общества период.

- Кадровый резерв - работники Общества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и компетенций, определенные как «преемники» по результатам комплексной оценки деятельности.

- Квалификация работника - степень профессиональной обученности работника, раскрывающая уровень его подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы.

- Квалификационные требования - требования к должности по уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам, компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

- Ключевые показатели деятельности (КПД) - показатели, отражающие эффективность деятельности и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей.

- Компетенция - качества и навыки работника (лично-деловые, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы в должности.

- Корпоративная культура - совокупность норм, ценностей и убеждений, моделей поведения, которые приобретены Обществом в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством в Обществе.

- Менторство - один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своими подопечными на протяжении определенного времени с целью помочь им более эффективно выполнять работу и строить карьеру.

- Меритократия - принцип управления, согласно которому руководящие должности должны занимать наиболее способные люди.

- Мотивация - механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач.

- Общество - АО «Институт внешнеполитических исследований».

- Принцип «70/20/10» - подход к организации корпоративного обучения, в основе которого лежит сбалансированное развитие, правильное сочетание практики и теории по модели «70/20/10», означающей следующее: 70% времени занимает обучение за счет решения задач на рабочем месте; 20% времени занимает обучение на рабочем месте через обратную связь с коллегами, с более опытным работником (наставничество, коучинг, менторинг и т.д.) и 10% времени занимает обучение на семинарах, тренингах и т.д.

- Профессиональные стандарты - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

- Система преемственности - процесс выявления и развития работников со значительным потенциалом внутри Общества для заполнения ключевых должностей.

- Стратегия развития – документ, определяющий миссию, основные цели и задачи развития АО «Институт внешнеполитических исследований» на среднесрочный период.

- Акционер – МИД РК.

Модель HR процессов

I. Повышение эффективности HR функции.

1. Анализ эффективности HR функции.
2. Управление HR стратегией и HR политиками.
3. Администрирование организационной структуры.

II. Управление человеческими ресурсами.

1. Поиск и подбор.
2. Обучение и развитие.
3. Оценка деятельности.
4. Управление вознаграждением.

III. Управление корпоративной культурой и социальной стабильностью.

1. Диагностика корпоративной культуры и социальной стабильности.
2. Управление изменениями корпоративной культуры и социальной стабильности.

IV. Кадровое делопроизводство.

1. Кадровое администрирование.
2. Учет рабочего времени.

V. Формирование оперативного плана расходов.

1. Формирование оперативного плана расходов на человеческие ресурсы и анализ степени выполнения плана мероприятий на год согласно HR стратегии.
2. Анализ HR метрик.
3. Мониторинг рынка труда.
4. Исследование удовлетворенности работников занимаемой должностью, уровнем заработной платы, социальной защищенностью.
5. Управление HR стратегией и HR политиками.
6. Управление моделью компетенций.
7. Нормирование труда.

Администрирование организационной структуры и штатного расписания.

8. Управление положениями о структурных подразделениях.
9. Управление должностными инструкциями.
10. Поиск и подбор сотрудников на должности экспертов-аналитиков.
11. Поиск и подбор сотрудников на технические должности.
12. Поиск и подбор на административные должности.
13. Поиск и подбор на управленческие должности.
14. Управление процессом адаптации.
15. Управление корпоративным обучением.
16. Управление профессиональным обучением.
17. Управление талантами.
18. Работа с перспективными кандидатами на замещение вакансий.
19. Регулярная комплексная оценка деятельности (по целям/КПД и компетенциям).
20. Нерегулярная оценка компетенций/навыков и знаний.
21. Регулярный мониторинг степени выполнения КПД для целей краткосрочного премирования.
22. Управление базовым вознаграждением.
23. Управление переменным вознаграждением.
24. Управление льготами и социальными программами.
25. Управление неденежным вознаграждением.
26. Управление дополнительным вознаграждением.
27. Оформление трудовых отношений.
28. Оформление перевода на другую должность.
29. Расторжение трудового договора.
30. Дисциплинарные взыскания.
31. Ответы на запросы работников.
32. Замещение работника.
33. Отстранение работника.
34. Ведение персональных данных.
35. Подготовка обязательной отчетности.

КПД Кадровой политики

№ КПД 2025 г. 2026 г. 2027 г.

1. Рейтинг социальной стабильности, %
не менее ____ %
2. Степень вовлеченности персонала,
не менее ____ %
3. Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий,
связанных с оптимизацией персонала,
не более ____ % от общей численности
4. Работники, прошедшие обучение по обязательной программе
развития лидерства в течение года,
____ %
5. Назначения работников из числа зачисленных в кадровый резерв
____ %
6. Текучесть среди резервистов,
не более ____ %