

«УТВЕРЖДЕНО»
решением Совета директоров
АО «Футбольный клуб «Шахтер»
(Протокол № 3 от 14.05.2025 года)

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
АО «ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ШАХТЕР»

город Караганда, 2025 г.

Глава 1. Общие положения

1. Кадровая политика АО «Футбольный клуб «Шахтер» (далее – Кадровая политика) - определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами в АО «Футбольный клуб «Шахтер» (далее - Общество) направленных на реализацию Стратегии развития Общества на долгосрочный период.

2. Кадровая политика разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан. Эффективное управление персоналом является основой для реализации Стратегии развития, в частности – один из ключевых факторов роста эффективности деятельности Общества при совершенствовании корпоративного управления в Обществе.

3. Реализация Кадровой политики зависит от признания Обществом высокой экономической значимости человеческих ресурсов, как важной составляющей его стратегического потенциала.

Работники – главная ценность и основной ресурс, от уровня их профессионализма, удовлетворенности условиями труда и безопасности напрямую зависят результаты деятельности и стоимость Общества.

4. Общество постоянно работает над развитием корпоративной культуры, вовлеченности работников и повышением уровня социальной стабильности, изменению подходов в работе, где главным приоритетом определяется рост благосостояния казахстанцев. Благополучие казахстанцев зависит в первую очередь от стабильного роста доходов и качества жизни.

5. Эффективное управление человеческими ресурсами достигается путем реализации Кадровой политики Общества с учетом передовых технологий в сфере управления персоналом и внедрением сервис-ориентированной модели организации.

6. Основой реализации Кадровой политики Общества является наличие эффективной организационной структуры и оптимального кадрового состава. Процесс оптимизации персонала может включать подбор высококвалифицированных специалистов и их расстановку, повышение квалификации работников с отрывом и без отрыва от производства, использование ротации кадров и кадрового резерва, укрепление корпоративных ценностей. Организационная структура представляет достаточный количественный состав структурных подразделений, исходя из поставленных перед ними задач и функций, объема выполняемых работ.

7. Основным документом, регулирующим деятельность каждого структурного подразделения / работника, является утверждаемое руководством Общества Положение / Должностная инструкция с описанием целей, задач, функций, а также прав и обязанностей структурного подразделения / работника.

Глава 2. Понятия и термины

8. В настоящей Кадровой политике применяются следующие понятия, термины и сокращения:

- 1) Работодатель – юридическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях;
- 2) Работник – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Обществом на условиях трудового договора;
- 3) Персонал – коллектив работников Общества, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора;
- 4) Кандидат – лицо, претендующее на занятие вакантной должности.
- 5) Индивидуальный план развития (ИПР) – перечень обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и компетенций работников;
- 6) Внутренние кандидаты – это кандидаты на вакансии Общества из числа работников Общества;
- 7) Внешние кандидаты – это кандидаты на вакансии Общества, не являющиеся его работниками;
- 8) Наставничество – система обучения персонала, при которой передача знаний от более опытного работника новичку происходит непосредственно на рабочем месте;
- 9) Наставник – опытный работник Общества, закрепляемый за новым работником для оказания ему практической помощи в его профессиональной адаптации;
- 10) Менторство – вид наставничества, который подразумевает не только практическую работу с подопечным, но и оказание советами и поддержкой в его профессиональном росте;
- 11) Ментор – опытный специалист, который делится не только знаниями, но и помогает в решении сложных задач, развивает навыки подопечного связанные с карьерным ростом и в общем положительно влияет на развитие младшего специалиста (подопечного);
- 12) Кадровый резерв (пул талантов) – группа высококвалифицированных, талантливых, имеющих активную жизненную позицию и высокий потенциал к развитию профессиональных навыков и управленческих компетенций работников Общества, мотивированных на карьерный рост;
- 13) Квалификационные требования - перечень знаний, навыков, умений, уровня образования и опыта, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы;
- 14) Кодекс этики - свод корпоративных ценностей и требований Общества к работникам, норм и правил нравственного поведения работников при выполнении ими своих обязанностей по отношению друг к другу, к другим организациям, гражданам, к окружающей природной и внешней среде;
- 15) Компетенция – набор факторов, включающий в себя деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые работнику для эффективного выполнения работы на определенной должности;
- 16) Корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений организации, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников;

17) Мотивация – механизм влияния на результативность и эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации;

18) Нематериальное вознаграждение (моральное поощрение) - формы дополнительного поощрения работника для стимулирования результативности его работы;

19) Обучение – систематический процесс, в ходе которого работники приобретают или развивают навыки или знания, необходимые для выполнения работы;

20) Оценка деятельности – процесс определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей;

21) Развитие персонала – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и развития;

22) Ротация работников – процесс перевода работника с одного рабочего места на другое с целью предоставления ему возможности приобретения новых профессиональных навыков и расширения кругозора, необходимого для более эффективного выполнения функциональных обязанностей, в соответствии с трудовым законодательством;

23) Управление персоналом – система, обеспечивающая эффективное использование человеческими ресурсами Общества для осуществления оперативной деятельности и достижения стратегических целей;

24) Адаптация персонала - оказание всесторонней помощи вновь принятому работнику с целью его успешного вхождения в коллектив, путем ознакомления с целями Общества, ее особенностями деятельности, а также основными правилами компании и функциональными обязанностями работника;

25) Ответственное подразделение – структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами;

26) КПЭ - ключевые показатели эффективности, характеризующие уровень эффективности деятельности Общества, руководящих работников Общества, позволяющие оценить эффективность их деятельности. КПЭ имеет количественное и качественное значение, закрепляемое за Обществом в Стратегии развития и/или Плана развития Общества либо дифференцированно утверждаемое для каждого руководящего работника Общества и соответствующее результатам их планируемой и отчетной деятельности.

9. Иные термины, применяемые в настоящей Кадровой политике, соответствуют терминам и определениям, используемым в законодательстве Республики Казахстан.

Глава 3. Назначение и область применения

10. Кадровая политика является основой организации работы по управлению персоналом Общества.

11. Для реализации Кадровой политики предполагается разработка и утверждение иных внутренних документов (политик, правил и др.) для

детализации по каждому направлению управления персоналом с учетом специфики и особенностей деятельности различных бизнес-направлений Общества.

Глава 4. Миссия, видение, цели и задачи Кадровой политики

12. Миссией Кадровой политики является обеспечение процессов Общества квалифицированным и компетентным персоналом в соответствии с его потребностями и мотивацией к работе, для реализации стратегических целей Общества и обеспечение персонала надлежащими условиями для эффективного труда.

13. Видение Кадровой политики – эффективная корпоративная культура Общества, ориентированная на достижение высоких результатов, меритократию и инновации.

14. Целями Кадровой политики является повышение эффективности управления персоналом путем создания системы управления, направленной на обеспечение лидерства в конкурентной среде, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, и способствующей гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника и развитию их отношений на благо Общества.

15. Задачей Кадровой политики является привлечение и удержание в Обществе профессионалов, способных внести ценный вклад в развитие и рост эффективности Общества, а также получение максимальной отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

Глава 5. Корпоративные ценности и принципы

16. Корпоративными ценностями Общества являются:

- 1) меритократия: справедливость и объективность в оценке вклада и достижений каждого работника;
- 2) уважение: отношение к другим членам команды с уважением;
- 3) честность и объективность;
- 4) открытость к контактам и партнерам;
- 5) командный дух: сотрудничество для достижения более высоких результатов от совместной деятельности;
- 6) доверие: приверженность культуре взаимопомощи и доверия;
- 7) противодействие коррупции, нулевая терпимость к коррупции;
- 8) конфиденциальность информации.

17. Реализация приверженности ценности «Меритократия» в рамках Кадровой политики достигается через:

1) соответствие квалификации работников всех уровней требованиям к должности, назначение на должности, исходя из соответствия работников квалификационным требованиям;

2) вознаграждение и продвижение по реальным заслугам и достигнутым результатам;

3) внедрение системы управления эффективностью через четкие стандарты рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели эффективности, индивидуальные планы развития работников), оценку показателей деятельности, мотивацию и поощрение работников.

18. Кадровая политика основывается на следующих принципах:

1) Стратегический подход:

система управления персоналом направлена на реализацию стратегических целей Общества;

работа с персоналом является ключевой функцией руководства Общества, направленной на повышение эффективности деятельности Общества через повышение эффективности использования человеческих ресурсов.

2) Проактивность и гибкость:

Общество проводит мониторинг внешней и внутренней среды в части процессов управления персоналом;

Общество способно прогнозировать и планировать ситуацию с персоналом на средние и долгосрочные периоды;

Общество оперативно реагирует на изменения внешней и внутренней среды и корректирует Кадровую политику и, при необходимости, процессы, процедуры и методы управления персоналом.

3) Преемственность, акцент на развитие и обучение работников:

в Обществе поддерживается наставничество, а также создана система доступности накопленных знаний и опыта, передавать информацию в случае ротации и увольнения;

4) Прозрачность:

в Обществе создаются прозрачные процедуры при найме работников на работу, зачисления в кадровый резерв и продвижения работников;

найм и продвижение персонала осуществляется в строгом соответствии с квалификационными требованиями, результатами работы, оценки КПЭ и заслугами;

создана прозрачная система оплаты труда и вознаграждения, возможностей обучения и развития.

5) Системность и целостность:

все процессы системы управления персоналом динамичны, взаимосвязаны и взаимозависимы;

работу с персоналом осуществляют и несут за нее ответственность руководители всех уровней управления Общества и структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами;

внутренние человеческие ресурсы образуют единый кадровый ресурс, который может использоваться подразделениями Общества в целях повышения общей эффективности.

6) Вознаграждение и продвижение по заслугам:

Общества стремится к выдвижению на управленческие позиции работников, реально показавших высокую эффективность работы;

внедрена система управления эффективностью путем создания стандартов рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели эффективности), мотивации и поощрения работников, достигающих поставленных целей;

Общество стремится не только к повышению эффективности индивидуальной работы, но и создает предпосылки к формированию корпоративной ответственности за общий результат деятельности персонала.

7) Социальное партнерство:

политика в области управления персоналом проводится в рамках взаимного уважения, согласованности действий и ответственности сторон в отношениях между работниками и Обществом.

8) Правовая защищенность:

Общество строит трудовые отношения со своими работниками на основании соблюдения законности и легитимности.

Глава 6. Основные направления Кадровой политики

19. Основными направлениями Кадровой политики являются:

- 1) Найм и адаптация;
- 2) Обучение и развитие персонала;
- 3) Создание и развитие профессионального кадрового резерва;
- 4) Молодежная политика;
- 5) Мотивация персонала;
- 6) Формирование и развитие корпоративной культуры.

Параграф 1. Найм и адаптация

20. Цель: планирование численности и профессионально-квалификационной структуры кадров в соответствии со Стратегией развития Общества, на основе прогноза потребностей в персонале, построенного с учетом возрастной ситуации, динамики кадрового потенциала, естественной убыли кадров, дополнительной потребности.

21. Задачи:

- 1) разработка единой политики конкурсных процедур при подборе персонала на вакантные должности;
- 2) создание системы стажировок и системы адаптации персонала;
- 3) создание и развитие программ кадрового резерва;
- 4) проведение анализа рынка труда путем сравнения показателей по оплате труда и подбора персонала других футбольных клубов и организаций в аналогичной сфере деятельности для своевременной корректировки политики подбора и расстановки персонала;
- 5) разработка и совершенствование квалификационных требований, профиля должностей;
- 6) применение меритократии в кадровой политике Общества;

7) организация сотрудничества с высшими учебными заведениями, кадровыми агентствами и другими специализированными организациями по подбору персонала;

8) осуществление оптимальной расстановки персонала в соответствии со структурой Общества.

22. Показатели эффективности данного направления:

1) «Процент работников с отраслевым образованием и опытом практической работы»;

2) «Процент вакансий, закрытых внутренними кандидатами»;

3) «Процент работников, получивших продвижение».

23. Ожидаемые результаты: увеличение количества высококвалифицированных профессиональных кадров, работающих в Обществе; увеличение доли внутренних кандидатов от общего количества назначенных на должность работников.

Параграф 2. Обучение и развитие персонала

24. Цель: удовлетворение потребности Общества в высококвалифицированном профессиональном персонале посредством эффективной системы непрерывного профессионального развития работников.

25. Задачи:

1) выявление потребностей в обучении персонала, основанных на анализе расхождения между предъявляемыми к работнику требованиями и существующим уровнем его компетенции;

2) строгое соответствие всех видов обучения персонала целям и стратегии развития Общества, выстроенных по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении;

3) функционирование системы оценки качества обучения и повышения квалификации деятельности и обеспечения непрерывного мониторинга и оценки применения полученных знаний на практике;

4) внедрение и эффективное использование новых технологий обучения, в том числе дистанционной, информационно-коммуникационных, способствующих быстрой адаптации образовательной деятельности к изменяющимся потребностям рынка;

5) осуществление системного и непрерывного обучения и развития работника на основе планов повышения квалификации и индивидуального плана развития работников;

6) формирование системы повышения квалификации работников, направленных на развитие пула преемников человеческого капитала Общества;

7) разработка и внедрение процессов обучения и управления знаниями на основе потребностей Общества, организация корпоративных программ повышения квалификации.

26. Показателем эффективности данного направления является:

1) «Процент работников, охваченных системой обучения в год;

2) «Процент удовлетворенных участников после мероприятий по обучению (опрос участников)»;

3) «Процент участников обучения, руководители которых отмечают изменение поведения/эффективности или использование навыка после обучающего мероприятия».

27. Ожидаемые результаты: наличие качественной и эффективной системы непрерывного профессионального развития работников.

Параграф 3. Создание и развитие профессионального кадрового резерва

28. Цель: повышение эффективности использования человеческих ресурсов Общества, обеспечения потребности Общества в кандидатах на замещение должностей различного уровня.

29. Задачи:

1) формирование кадрового резерва и его обновление;
2) реализация системы ротации и замещения вакантных должностей, мотивация процесса ротации работников, состоящих в кадровом резерве.

30. Показателем эффективности данного направления является:

1) «Процент вакансий, заполненных работниками состоящих в кадровом резерве»;

2) «Показатель количества готовых преемников»;

3) «Процент потенциальных наставников в общем количестве руководителей».

31. Ожидаемые результаты: увеличение количества назначений резервистов на должности.

Параграф 4. Молодежная политика

32. Цель: создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, развитие потенциала молодежи/молодых работников Общества и его использование в интересах инновационного развития Общества.

33. Задачи:

1) вовлечение молодежи в социальную практику и ее информирование о потенциальных возможностях саморазвития, обеспечение поддержки спортивной и творческой активности молодежи;

2) развитие системы наставничества и менторства;

3) молодежная политика Общества, ориентированная на молодежь, реализуется посредством взаимодействия с ВУЗами и учебными заведениями, профориентации.

34. Показателем эффективности данного направления является:

1) «процент работников, задействованных в наставничестве и менторстве Обществе»;

2) «процентное соотношение молодых специалистов к общему числу работников Общества».

35. Ожидаемые результаты: увеличение доли молодых специалистов от общего количества назначенных на должность работников.

Параграф 5. Мотивация персонала

36. Цель: получить максимальную отдачу от персонала Общества путем мотивации к результативной работе путем справедливого вознаграждения за труд.

37. Задачи:

1) изменение подходов в работе, где главным приоритетом определяется рост благосостояния казахстанцев;

2) анализ рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения;

3) совершенствование системы мотивации персонала, его заинтересованности в исполнении поставленных задач;

4) разработка и совершенствование системы премирования, привязанной к достижениям работниками определенных результатов деятельности;

5) предоставление работникам различных социальных выплат, материальных поощрений и помощи в особых случаях, обеспечение социальных гарантий и норм социальной защиты работников;

6) нематериальная мотивация посредством признания заслуг работников за высокие показатели производительности труда, а также внедрения системы представления работников к корпоративным, государственным и другим наградам и знакам отличия;

7) постоянное развитие системы материальной и нематериальной мотивации работников для повышения производительности труда, повышения эффективности оказания услуг и заинтересованности работников в решении стоящих перед ними задач.

38. Показателем эффективности данного направления является:

1) «% работников, которые получили премии/льготы и другие материальные вознаграждения»,

2) «% работников, которые получили не денежное вознаграждение».

39. Ожидаемые результаты: увеличение лояльности и удовлетворенности персонала; снижение текучести кадров и повышение производительности труда персонала.

Параграф 6. Формирование и развитие корпоративной культуры

40. Цель: развитие у работников чувства сплоченности, принадлежности к Обществу, формирование команды единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, умеющих находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

41. Задачи:

1) построение системы внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями, позволяющей эффективно решать стоящие перед Обществом цели и задачи, проведение опросов удовлетворенности персонала;

2) проведение различных корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу (team building), благоприятную и творческую атмосферу, повышающую лояльность работников, эмоционально сплачивающую коллектив, для чего проводятся различные конкурсы для всех уровней персонала (например, «Лучший игрок года», «Лучший тренер года», «Лучший защитник года», «Лучший работник года» и т.д.), активно внедряться видеопоздравления и др.;

3) активное развитие всех имеющихся каналов внутренних коммуникаций, в том числе внутрикорпоративного портала, интернет-страниц, внутренних рассылок, что способствует укреплению внутрикорпоративного взаимодействия Общества;

4) пропаганда корпоративных ценностей;

42. Показателем эффективности данного направления является:

1) актуализация Кодекса этики и пропаганда соблюдения его норм;

2) степень удовлетворенности персонала морально-психологическим климатом Общества по результатам оценки вовлеченности, лояльности работников Общества.

43. Ожидаемые результаты: повышение корпоративной культуры среди работников Общества; улучшение взаимосвязи между руководством и работниками; наличие существенного пула мотивированного персонала, достигающего поставленные перед ним задачи с высокой степенью результативности и эффективности.

Глава 7. Порядок взаимодействия участников, обеспечивающих реализацию Кадровой политики и ответственность

44. Руководство Общества рассматривает персонал как капитал и намерен добиться стратегического преимущества за счет эффективного управления им.

Руководство Общества принимает на себя ответственность за реализацию и исполнение следующих требований:

1) соблюдать трудовое законодательство Республики Казахстан;

2) обеспечить современный и достаточный уровень оснащенности и состояния рабочих мест работников;

3) информировать работников о целях и задачах Общества, наиболее важных событиях в деятельности Общества;

4) стимулировать работников на достижение высоких результатов;

5) поддерживать профессиональный рост и развитие работников;

6) обеспечить соблюдение принципов Кадровой политики и разработку аналогичных механизмов реализации Кадровой политики;

7) развивать корпоративную культуру и корпоративный дух Общества.

45. Задачей руководителей среднего звена (структурных подразделений) является мотивирование работника на результативную работу и поддержка эффективного сотрудничества как внутри, так и вне курируемого подразделения.

46. Руководители среднего звена принимают на себя ответственность за соблюдение следующих требований:

- 1) предоставлять работнику необходимые условия и полномочия для выполнения его работы;
- 2) информировать работника о целях и задачах, стоящих перед Обществом, структурным подразделением,
- 3) разработать совместно с работником индивидуальные цели и задачи, предоставлять обратную связь по результатам их выполнения;
- 4) информировать работника обо всех значимых событиях в сфере их деятельности;
- 5) предоставлять работнику возможности для развития потенциала;
- 6) по возможности направлять работника на обучающие мероприятия на основе потребности в обучении и в соответствии с планами обучения, проведения анализа степени применения работником полученных знаний и навыков на практике;
- 7) мотивировать работника на достижение результатов и вознаграждение по результатам труда.

47. С целью усиления ответственности руководящих работников Общества в реализации Кадровой политики Общества, проводятся следующие мероприятия:

- 1) развитие у руководителей среднего звена компетенций, необходимых для работы с персоналом, объяснение важности проводимых мероприятий по работе с персоналом;
- 2) включение в повседневные обязанности работу с персоналом, посредством системы оценки и должностных инструкций;
- 3) разработка и внедрение четкой и ясной системы оценки работы руководящих работников.

48. Структурное подразделение Общества по управлению персоналом ответственно за:

- 1) разработку единых стандартов в области управления персоналом и их адаптацию к изменяющимся условиям деятельности Общества;
- 2) унификацию правил и процедур в сфере управления персоналом Общества;
- 3) формализацию и пропаганду корпоративной культуры и этики трудовых отношений в Обществе;
- 4) обеспечение руководства, руководителей структурных подразделений Общества методологией и технологиями в сфере управления персоналом;
- 5) формирование эффективной системы управления кадровыми рисками, в том числе по утверждению реестра и карты рисков, успешное проведение мероприятий, направленных на предотвращение реализации кадровых рисков и на снижение последствий от реализации рисков, предоставление на регулярной основе Правлению Общества отчета по исполнению предупредительных мероприятий в рамках реестра рисков.

Глава 8. Заключительные положения

49. Ключевыми показателями эффективности Кадровой политики являются:

- 1) снижение текучести кадров;
- 2) формирование кадрового резерва;

- 3) охват работников индивидуальными планами работ;
- 4) повышение степени вовлеченности персонала;
- 5) увеличение доли работников, прошедших обучение и повышение квалификации.

50. Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется руководством Общества каждый год на основе постановки задач по вышеуказанным ключевым показателям эффективности (методика расчета согласно приложению № 1).

51. Общество, неукоснительно соблюдая положения настоящей Кадровой политики, подтверждает свое намерение способствовать развитию и совершенствованию практики надлежащего корпоративного управления и, по мере накопления опыта работы либо изменения обстоятельств, будет совершенствовать Кадровую политику.

52. Изменения, вносимые в законодательство Республики Казахстан, а также решения единственного акционера могут являться основой для решения Совета директоров Общества о необходимости корректировки настоящей Кадровой политики.

53. Ответственность за разработку проекта изменений в настоящую Кадровую политику несет структурное подразделение, в чьи обязанности входит организация работы по управлению персоналом.

54. Контроль за реализацией настоящей Кадровой политики осуществляется Председателем Правления Общества либо лицом, на которое возложено исполнение обязанностей Председателя Правления.

55. Настоящая Кадровая политика вступает в действие с момента ее утверждения решением Совета директоров Общества. Финансовое обеспечение Кадровой политики осуществляется за счет и в пределах бюджетных средств Общества.