

ПІДПИСАНО:

ВІД ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ:

Голова профспілки

Шилова Т.В.



ВІД РОБОТОДАВЦЯ:

Директор ТОВ «АВТОБУДКОМПЛЕКС-К»

Могиль Р.А.



КАДРОВА ПОЛІТИКА  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«АВТОБУДКОМПЛЕКС-К»

м. Київ 2026 р.

ЗМІСТ .....	2
ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ .....	3
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ HR-ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	4
3. РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
4. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХНІ ЦІЛІ .....	6
5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	6
6. КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.....	7
7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ.....	8
8. МОТИВАЦІЯ ТА ВИНАГОРОДА.....	10
9. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ.....	11
10. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....	12
11. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА.....	13
12. РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ .....	14
ДОДАТОК 1.....	17

## ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

**Група Ковальська** – ТОВ «ПБГ Ковальська» та дочірні підприємства ТОВ «ПБГ Ковальська». Скорочено Група.

**Підприємства (-о)** – всі підприємства Групи Ковальська або будь-яке з підприємств Групи Ковальська.

**Працівник (-и)** – будь-який працівник Групи Ковальська або всі працівники Групи.

**ТОВ «ПБГ Ковальська» / Корпоративний центр** – методологічний та контролюючий центр Групи Ковальська.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Кадрова політика Групи «КОВАЛЬСЬКА» визначає основні напрями, принципи та підходи до управління персоналом для реалізації місії підприємств Групи та декларованих керівництвом стратегічних цілей бізнес-стратегії.

1.2. Для досягнення високого рівня виробництва, розвитку та конкурентних переваг підприємств Групи «КОВАЛЬСЬКА» необхідна якісна та ефективна кадрова політика. Кадрова політика є вагомим інструментом керівника, за допомогою якого досягається адаптація до викликів зовнішнього середовища, збереження кадрового та людського капіталу, що дозволяє забезпечити розвиток у майбутньому.

1.3. Реалізація кадрової політики залежить від визнання на всіх рівнях управління Групи високої економічної значимості кожного працівника, як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

1.4. **Мета розробки Кадрової політики** – досягнення високої продуктивності та ефективності у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративним цінностям і керівними принципами для досягнення цілей;

підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління працівниками підприємств Групи «КОВАЛЬСЬКА», спрямованої на отримання максимального прибутку та забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників та власників.

1.5. **Складовими Кадрової політики** є питання, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей Групи «КОВАЛЬСЬКА» та втілюється бачення у напрямку управління персоналом. Зокрема при визначенні:

- цілей у напрямку управління персоналом;
- ролей керівників, працівників підрозділів персоналу у процесах управління персоналом Групи;
- основних принципів побудови різноманітних процесів управління персоналом;
- ступеню централізації та децентралізації HR-процесів;
- пріоритетів різних категорій персоналу;
- безпечних умов праці;
- забезпечення єдиної спрямованості усіх програм роботи з персоналом.

1.6. **Чинники впливу на Кадрову політику**

На Кадрову політику впливає ряд чинників, як зовнішніх так і внутрішніх:

Внутрішні фактори впливу:

- стратегія розвитку;
- розуміння і прийняття цілей Групи;
- стиль управління та керівництва;
- якісний склад трудового колективу;
- забезпечення трудової мотивації;
- умови праці;
- праця в дистанційному режимі;
- неповний робочий час.

Зовнішні фактори впливу:

- економічний стан країни;
- бойові дії на території країни;
- міграція економічно-активного населення;
- науково-технічний прогрес;
- рівень розвитку трудового законодавства;
- стан ринку праці;
- соціальні процеси в суспільстві: глобалізація, старіння трудового населення, урбанізація, політична ситуація в країні;
- карантинні обмеження пандемії COVID-19.

#### 1.7. **Ключові задачі Кадрової політики:**

- забезпечення потреби Групи в персоналі;
- забезпечення ефективного управління витратами на персонал в поточних умовах ведення бізнесу;
- забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні ефективності та якості праці на основі створення необхідних умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу та продуктивної праці;
- забезпечення ефективності програм залучення, навчання, просування та мотивації персоналу;
- забезпечення конкурентних переваг через побудову HR-процесів у відповідності до кращих практик, бізнес-задач та культури Групи;
- участь у пріоритетних бізнес-задачах, в проектах бізнесу та операційна підтримка всіх функцій;
- залучення талантів у всіх сферах бізнесу;
- забезпечення наявного персоналу онлайн та офлайн навчальними програмами для реалізації поточної операційної ефективності та розвитку необхідних компетенцій.

## 2. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ HR-ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. **Місія Департаменту управління персоналом –** сприяння у реалізації кадрової політики на підприємствах Групи для досягнення стратегічних цілей через створення та вдосконалення умов для максимального розкриття потенціалу працівників за рахунок:

- **Фокусу на бізнес-цілях** – фокусування персоналу на виконанні стратегічних цілей бізнесу та необхідному для цього розвитку професійних та управлінських компетенцій;
- **Технологій** – розробки та впровадження передових та максимально ефективних технологій у напрямках залучення, мотивації, утримання та розвитку персоналу;
- **Соціальної відповідальності** – реалізація гуманітарних та соціальних проектів, спрямованих на забезпечення соціальної відповідності, дотримуючись балансу бізнес-ефективності та соціальної підтримки працівників підприємств.

2.2. **HR - партнер для бізнесу –**

у корпоративному центрі та на підприємствах Групи сформовано сильну HR-команду; HR-фахівці досконало розбираються в особливостях бізнесу, розуміють останні тенденції в HR-області та здатні розвивати технології і впроваджувати практики управління персоналом, що відповідають потребам бізнесу. HR-фахівці Групи зацікавлені у підтримці високого рівня залучення та лояльності персоналу підприємств;

усі співробітники відчувають свою причетність до досягнення стратегічних цілей Групи

2.3. **Гнучкість реагування –**

HR-функція Групи, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи використовувані технології та внутрішні процеси відповідно до ситуації;

гнучкість дозволяє оперативно відповідати на виклики, зберігаючи орієнтацію на реалізацію кадрової політики Групи.

2.4. **Прозорість процесів –**

відомості про всі процеси управління персоналом Групи, критерії найму, просування, формування системи оплати праці є зрозумілими, відкритими для персоналу, HR-фахівців, керівництва та інших зацікавлених груп.

Відкритість та прозорість інформації прискорює інформаційний обмін, формує надійні механізми

контролю та управління.

#### **2.5. Розумна стандартизація –**

ключові процеси управління персоналом стандартизовані та виконуються за єдиною методологією на підприємствах Групи за наявності доцільності для бізнесу. Підприємствам для забезпечення гнучкості надається самостійність щодо вирішення оперативних питань з персоналу.

HR-фахівці на підприємствах враховують специфіку конкретного активу та своєчасно приймають необхідні рішення в питаннях управління персоналом, що сприяє досягненню цілей підприємства, ґрунтуючись на єдиних для Групи підходах та принципах управління персоналом.

#### **2.6. Відповідальність та повноваження на місцях –**

у Групі формується система управління з мінімальним числом ієрархічних рівнів, що вимагає наділення працівників необхідними повноваженнями та високого рівня відповідальності з їхнього боку;

система управління Групи забезпечує чіткий розподіл відповідальності за процеси між виконавцями та чітке розуміння кожним своїх завдань.

### **3. РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **3.1. Роль керівництва в управлінні персоналом –**

Робота з персоналом є пріоритетним завданням кожного керівника Групи.

Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та транслюють ці установки своїм підлеглим.

Департамент управління персоналом забезпечує керівників необхідним інструментарієм (системи компетенцій, стандарти професійної оцінки, ключові показники ефективності, навчання навичкам проведення оцінки та розвитку підлеглих тощо).

Керівники підприємств та лінійні керівники відповідають за повну та якісну реалізацію HR-процесів та застосування HR-інструментів у своїх підрозділах у межах процесів найму, щорічної оцінки, розвитку персоналу тощо.

#### **3.2. Основні задачі керівника в управлінні персоналом –**

- формування сильної команди у кожному підрозділі;
- трансляція та постановка цілей;
- оцінка персоналу;
- розвиток персоналу;
- лідерство.

##### **3.2.1. Формування сильної команди у кожному підрозділі –**

Керівник несе індивідуальну відповідальність за якість команди у своєму підрозділі. Керівники всіх рівнів повинні здійснювати активні дії для посилення своєї команди, збільшення кадрового потенціалу підприємства та підрозділу.

Керівник відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні та кар'єрні можливості.

Керівник відповідає за підтримку іміджу роботодавця всередині підприємства та за його межами.

Керівник у співпраці з підрозділом персоналу забезпечує наявність перспективних кандидатів на ключові позиції не лише у своєму підрозділі, а й загалом по Групі, у тому числі – за рахунок постійного пошуку та залучення найкращих кандидатів на ринку.

##### **3.2.2. Трансляція та постановка цілей –**

Керівники відповідають за трансляцію та постановку цілей підлеглим (як ключові показники ефективності (КПЕ), так і індивідуальних цілей), контроль їх досягнення. Керівники мотивують підлеглих на досягнення заданого рівня результативності та підвищення ефективності роботи.

##### **3.2.3. Оцінка персоналу –**

Керівники здійснюють регулярну оцінку результатів роботи підлеглих, на підставі якої відбувається їх диференціація.

Залежно від рівня результативності та рівня розвитку компетенцій працівника приймається рішення щодо включення до кадрового резерву, розміру запропонованої компенсації, кар'єрного просування.

Керівники проводять оцінку кандидатів по компетенціям та професійним якостям, знанням та навичкам на етапі підбору та здійснюють відбір кращих кандидатів на відкриті вакансії у своєму

підрозділі.

#### 3.2.4. Розвиток персоналу –

Керівник відповідає за розвиток своїх працівників.

Керівники беруть активну участь у формуванні та реалізації індивідуальних планів розвитку своїх підлеглих.

Керівники володіють навичками наставництва та особисто беруть участь у розвитку наступників на ключові позиції у своєму підрозділі.

Керівники відповідають і за власний розвиток.

Керівники сприяють ротачії своїх підлеглих як у межах підприємств, так і загалом по Групі.

#### 3.2.5. Лідерство –

Вище керівництво чекає від кожного керівника прояву індивідуального (*стосовно власного життя чи діяльності групи*) лідерства, що допоможе у досягненні високих бізнес-результатів, активної участі у трансляції та впровадженні корпоративних цінностей Групи у своєму підрозділі.

### 4. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХНІ ЦІЛІ

#### 4.1. Забезпечення персоналом –

своєчасне забезпечення необхідним для вирішення бізнес-завдань Групи персоналом необхідної кваліфікації.

Відповідність професійних характеристик найнятого персоналу заданим критеріям.

#### 4.2. Кадрове адміністрування –

забезпечення дотримання вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур.

#### 4.3. Організаційне планування –

забезпечення ефективності управлінських процесів та підтримка ключових переваг Групи.

#### 4.4. Мотивація та винагорода –

забезпечення націленості персоналу на високу результативність та ефективність роботи, що сприяє досягненню бізнес-цілей Групи «Ковальська».

Розробка та впровадження системи компенсацій та пільг, систем стимулювання, що є конкурентноспроможними та сприяють досягненню стратегічних цілей

Відповідність компенсацій та пільг корпоративній стратегії та нормам трудового законодавства.

#### 4.5. Управління ефективністю –

Формування стандартів діяльності та поведінки керівників та працівників Групи;

забезпечення процесу каскадування або декомпозиції цілей Групи в індивідуальні цілі діяльності та КПЕ працівників та керівників;

визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу;

забезпечення ефективності всіх інших процесів HR функції.

#### 4.6. Навчання та розвиток –

забезпечення системного, ефективного розвитку працівників за ключовими для Групи компетенціями, формування необхідних навичок та знань, що потрібні для ефективного виконання поставлених завдань, а також забезпечення формування та розвитку кадрового резерву.

#### 4.7. Корпоративна культура та соціальна політика –

створення особливого клімату в Групі для полегшення реалізації всіх інших процесів управління персоналом, а також формування лояльності персоналу, забезпечення привабливості Групи як роботодавця та утримання ефективних працівників.

### 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 5.1. Ключові процеси забезпечення персоналом підприємств Групи –

Формування привабливого іміджу роботодавця;

Відбір та найм персоналу;

Оцінка потенціалу співробітників та формування Кадрового резерву;

Управління плинністю та міграцією.

#### 5.2. Система підбору персоналу Групи –

націлена на постійний пошук та залучення;

фахівців із високим внутрішнім потенціалом для довгострокового розвитку всередині Групи – на масові позиції, відповідальних та націлених на досягнення результатів працівників робітничих спеціальностей, ІТП – професіоналів на ключові позиції, перспективних керівників – на позиції лінійного рівня.

**5.3. Формування іміджу кращого роботодавця на ринку праці –**

Група постійно розвивається, оновлюються вимоги до професіоналізму та управлінських компетенцій працівників. Ми зацікавлені в залученні найкращих працівників з ринку праці та утриманні поточних, тому ми піклуємося про свою привабливість як роботодавця та зростання престижності ключових професій. Для цього формується імідж стабільної компанії, що розвивається, орієнтованої на навчання, розвиток і швидке кар'єрне зростання талановитих і найбільш ефективних працівників.

**5.4. Внутрішній ринок праці –**

Формуємо внутрішній ринок праці через використання інструментів та практик, що стимулюють ротацію найбільш ефективних працівників між підприємствами.

Пошук кандидатів на вакантні посади починається з проведення внутрішнього конкурсу серед працівників Групи (якщо інформація про вакансію не є конфіденційною).

**5.5. Повний спектр оціночних технологій –**

Прагнемо залучати та відбирати найкращих професіоналів з ринку праці, у зв'язку з чим активно розвиваємо практики оцінки персоналу.

Залежно від завдання та категорії персоналу із широкого спектру наявних практик обираються оптимальні інструменти оцінки кандидатів.

**5.6. Постійне залучення молодих талантів з ринку –**

Реалізація програм, спрямованих на залучення перспективної молоді на всі ключові позиції незалежно від наявності відкритих вакансій.

За рахунок пошуку та залучення талановитих кандидатів регулярно оновлюється команда співробітників Групи.

**5.7. Кар'єрне просування кращих працівників та удосконалення системи роботи з кадровим резервом –**

Лінійні керівники та HR проводять активний пошук перспективних працівників усередині підприємств.

Основні критерії відбору до кадрового резерву – компетентність та результативність.

Розвиток кадрового резерву здійснюється як з допомогою цілеспрямованого навчання резервістів, так і за допомогою розвиваючих призначень/ ротацій. Інформація про кадровий резерв прозора та доступна.

Призначення на керівні позиції здійснюються з кадрового резерву.

**5.8. Управління плинністю та міграцією співробітників –**

Керівники підприємств Групи та HR приділяють особливу увагу реалізації програм, спрямованих на управління плинністю персоналу та утриманням високопотенційних працівників.

По Групі ведеться моніторинг звільнень, аналізуються тенденції та причини плинності персоналу, а також збирається статистика від'їзду працівників.

## **6. КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**

**6.1. Ключові процеси кадрового обліку персоналу –**

Укладання трудових договорів при прийомі працівників на підприємства Групи;

Адаптація нових працівників;

Оформлення переведень працівників;

Пільгове забезпечення;

Надання рівних можливостей та гарантії запобігання насильству;

Ефективне вивільнення персоналу.

**6.1.1. Укладання трудових договорів –**

При прийомі на роботу працівник укладає трудовий договір – угоду, за якою зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, а підприємство зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і

забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, що передбачені законодавством про працю та цією угодою.

Укладення трудового договору оформляється наказом керівника підприємства про зарахування працівника на роботу.

Інформація щодо укладення трудового договору надається до органів ДПСУ до початку роботи працівника.

При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний надати документи, визначені чинним трудовим законодавством.

#### **6.1.2. Ефективна адаптація нових працівників –**

Ефективна адаптація новачків дозволяє швидше почати отримувати віддачу та скорочувати травматизм.

Відповідальність за адаптацію нового співробітника несе безпосередній керівник. Підрозділи по роботі з персоналом забезпечують проходження обов'язкових програм підготовки, методологію, пакет необхідної інформації для нового працівника та здійснюють моніторинг адаптації новачків.

#### **6.1.3. Пільгове забезпечення персоналу –**

Збереження та дотримання пільг, гарантованих чинним законодавством.

Розробка та надання більш привабливих соціальних можливостей та пільг своїм робітникам пільг у порівнянні з іншими роботодавцями.

Збереження конкурентоспроможності індивідуальних пакетів пільг і компенсацій.

#### **6.1.4 Надання рівних можливостей –**

Усім працівникам надаються рівні можливості, виходячи з їхніх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, фізичних особливостей, віросповідання та політичних поглядів.

Рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці.

Неприйнятність дискримінації за расовою, національною, гендерною, мовною, релігійною та політичною приналежністю, соціальним і майновим статусом, фахом, місцем проживання тощо.

Створення робочої атмосфери, що дозволяє кожному працівнику відчувати себе захищеним і реалізувати свій професійний і творчий потенціал.

#### **6.1.5. Гарантії запобігання насильству за гендерною ознакою та інших домагань –**

Вжиття заходів щодо унеможливлення та захисту від проявів насильства у будь-якій формі фізичного, психологічного та сексуального насильства та домагань.

Ми закликаємо до поваги, толерантності та підтримки серед колективу.

У нас недопустиме використання дитячої, насильницької та примусової праці у будь-якій формі.

Недопустимо ставимось до будь-яких проявів насильства, включаючи булінг, погрози, фізичні або психологічні, тиск та інші форми насильницької поведінки у тому числі за гендерною ознакою.

У нас існує заборона на корупційні дії, працівники зобов'язуються не здійснювати будь-які платежі, подарунки або інші дії по відношенню до працівників, партнерів, посадових осіб або інших третіх осіб з метою впливу на них в межах трудових відносин.

Ми надаємо можливість всім співробітникам анонімно повідомляти про будь-які випадки насильства, домагань, корупційних дій тощо через нашу Лінію довіри.

Крім того, ми забезпечуємо доступ до професійної підтримки та консультацій для тих, хто стикнувся з цими викликами.

#### **6.1.6. Ефективне вивільнення персоналу –**

Прозора система оцінки ефективності формує розуміння працівниками своїх індивідуальних досягнень щодо стратегічних цілей Групи, що сприяє прийняттю персоналом системи обґрунтованого вивільнення.

Ясність аргументації звільнень, дотримання вимог чинного законодавства.

Керівники залучені до процесу, транслюють підлеглим вимоги до ефективності, контролюють досягнення встановлених цілей.

## **7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ**

### **7.1. Основні напрями організаційного планування –**

планування чисельності персоналу здійснюється у відповідності до виробничих планів, бенчмарок; формування організаційної структури, що відповідає операційній моделі Групи; автоматизація процесів управління персоналом.

## 7.2. Планування чисельності у підрозділах –

Дотримання балансу бізнес-ефективності та соціальної відповідальності перед своїми працівниками, оптимізуючи чисельність та вивільняючи персонал.

Використання методики стратегічного планування персоналу, що дозволяє визначати дефіцит та надлишок персоналу за ключовими професіями у довгостроковій перспективі з урахуванням планованої модернізації та розвитку виробництва.

Операційна потреба в персоналі на поточний період визначається на підставі бізнес-показників, планів продажу та завантаження підприємств.

Регулярний моніторинг кращих практик (включаючи збір HR-бенчмарок), що є орієнтиром при прийнятті організаційних рішень.

## 7.3. Підвищення ефективності організаційних структур –

Група Ковальська структурована у національний вертикально інтегрований будівельний бізнес, який має дивізіонально - (для продуктових напрямків) матричну (для функціональних напрямків) організаційну структуру із корпоративним центром, що відповідає за реалізацію стратегії Групи.

7.3.1. Корпоративний центр виступає в ролі методологічного та контролюючого центру Групи, формує, затверджує стандарти діяльності за всіма напрямки Групи, контролює їх виконання.

Сервісні функції централізуються у підприємства (внутрішні підрядники), що надають універсальні послуги всім підприємствам Групи із оптимальними витратами та використанням ресурсів (ІТ, Бухгалтерія, Фабрика платежів, Маркетингові послуги, Безпека, ІТЦ).

7.3.2. Дивізіон є центром формування прибутку, поєднує виробничі активи з подібними напрямками виробництва продукції та видами діяльності. Дивізіон здійснює управління діяльністю Дивізіону та володіє підприємствами Дивізіону.

7.3.3. Підприємства Дивізіону забезпечують виконання плану виробництва, ефективне використання виробничих потужностей, оптимальність виробничих витрат, дотримання корпоративних стандартів.

7.3.4. Сегмент Розвитку бізнесу поєднує напрямки діяльності Групи з пошуку нових активів та напрямків Бізнесу, проектуванням та будівництвом промислових об'єктів, а також інтеграції нових активів (M&A).

7.3.5. Організаційна структура Групи підтримує стратегію та пріоритети розвитку Групи та сприяє підвищенню ефективності Групи через збільшення гнучкості та адаптивності, оптимізацію використання ресурсів, узгодженість, швидкість та якість прийняття рішень:

Гнучкість та адаптивність: кожний Дивізіон веде операційну діяльність автономно, швидко реагує на зміни; корпоративний центр забезпечує збалансованість між функціональними напрямками, що сприяє ефективній координації та інтеграції між ними.

Оптимальне використання ресурсів: структура дозволяє ефективно використовувати загальні ресурси та краще координувати їх розподіл між різними підрозділами. Можливість спільного використання ресурсів сприяє економії масштабу та оптимізації витрат.

Спрощення прийняття рішень: Дивізіони та активи мають свої цілі та завдання, що дозволяє їм приймати рішення, орієнтовані на досягнення конкретних цілей, без необхідності постійної координації з корпоративним центром. В той же час спеціалізовані та високопрофесійні функції приймають рішення в своїй сфері компетенції, не залучаючи дивізіони та підприємства.

Уніфікованість та застосування кращих практик: структура стимулює змішування ідей, досвіду та кращих практик між різними дивізіонами та функціональними підрозділами для підвищення ефективності наскрізних процесів, для покращення продуктів та послуг.

7.3.6. Опис організаційної архітектури має системний характер:

наскрізні по функціям та по дивізіонам описи організаційних структур, матриці розподілу відповідальності транслюються у каталоги модельних посад, положення про підрозділи, посадові інструкції та інші регламентуючі документи;

наскрізна уніфікація структурних одиниць та посад приводить зміст, назви однакових посад до єдиної форми, системи, що сприяє покращенню керованості та ефективності;

формалізація та регламентація – фіксація інформації у формалізованому виді за встановленими правилами та порядком.

## 7.4. Аутсорсинг (внутрішній) –

За можливості виведення на аутсорсинг усіх непрофільних функцій, досягаючи структури управління внутрішніми функціями підприємств у порівнянні до кращих практик.

Враховання ступеню розвитку ринку послуг та можливість постачальників надати кращий сервіс, ніж зараз.

#### **7.5. Автоматизація процесів HR –**

Дозволяє підвищити прозорість процесів управління персоналом, своєчасно реагувати на виникнення ризиків та підвищувати ефективність HR-процесів; у майбутньому за допомогою переведення частини з них на обробку до єдиного центру обслуговування.

Ведення регулярного моніторингу ключових показників ефективності для оцінки якості роботи, впроваджуваних HR-систем, контролю бюджетів та відстеження ризиків.

## **8. МОТИВАЦІЯ ТА ВІНАГОРОДА**

### **8.1. Єдині принципи –**

Мотивація складається з компонентів матеріальної мотивації (постійна частина грошової винагороди, змінна частина грошової винагороди, соціальний пакет), доплат за КЗпП України та нематеріальної мотивації.

Керівництво визначає єдині принципи та підходи до мотивації персоналу.

Керівники всіх рівнів відповідають за трансляцію, впровадження та контроль загальних правил системи мотивації персоналу.

Керівникам відводиться провідна роль у процесі нематеріального стимулювання персоналу.

### **8.2. Зовнішня та внутрішня справедливість –**

Для залучення з ринку праці найкращих фахівців HR формує конкурентоспроможні варіанти пропозицій для різних категорій персоналу, що базуються на порівнянні пропонованого компенсаційного пакету з ринком.

При формуванні системи мотивації Група дотримується принципів зовнішньої і внутрішньої справедливості та відповідності оплати праці особистому внеску працівників.

Формуються конкурентоспроможні пропозиції, збалансовані за параметрами матеріальних (компенсаційний та соціальний пакет) та нематеріальних факторів мотивації (навчання, розвиток, кар'єрні перспективи, стабільність) стосовно різних категорій персоналу.

### **8.3. Диференційований підхід до мотивації та грошової винагороди –**

Рівень доходу працівника встановлюється на основі системи грейдів та порівняння з ринком праці.

У Групі для різних категорій персоналу використовують різні системи управління ефективністю: МВО, КПЕ, система преміювання тощо.

Це дозволяє диференційовано враховувати специфіку роботи та вплив командних та індивідуальних показників на результат.

### **8.4. Структура доходу –**

єдина для всіх підрозділів Групи та визначається грейдом працівника;

Розмір постійної/ змінної частини збільшується зі збільшенням грейду, і, відповідно, зростанням відповідальності та вкладу посади у кінцеві результати бізнесу.

В залежності від типу змінної частини, її розмір розраховується як % від результату діяльності або пропорційно розміру окладу/ доходу працівника.

Структура доходу працівників підрозділів, що продають (та супроводжують продажі), орієнтована на ринок праці, специфічний для даної категорії персоналу і враховує особливості діяльності (підтримка високої частки змінної частини в загальному доході працівника).

Постійна частина винагороди регулярно переглядається виходячи з результатів моніторингу ринку праці.

Зміна окладу всередині вилки грейду залежить від особистої ефективності працівника.

Діапазони вилки грейду визначаються ситуацією ринку праці у регіоні.

Щорічно відбувається плановий перегляд посадових окладів за результатами оцінки результативності, оцінки за компетенціями та оцінки необхідності індексації, тим самим зменшуючи вилки зарплат усередині одного грейду, для забезпечення внутрішньої справедливості та вищого рівня оплати праці ефективних працівників.

Змінна частина – мотивація працівника для досягнення поставленої мети і підвищення ефективності діяльності.

У Групі виплачуються щомісячні, квартальні та щорічні премії.

Змінна частина винагороди залежить від досягнення заданих критеріїв результату (КПЕ та індивідуальних цілей).

Змінна частина може залежати як від особистих результатів, так і від групових (результатів роботи підрозділу, підприємства та Групи).

#### 8.5. Соціальний пакет –

Соціальний пакет – інструмент залучення та утримання кращих працівників, інструмент підтримки іміджу ринку праці та адресної підтримки працівників.

Соціальний пакет дозволяє працівникам отримувати індивідуальну та актуальну для них соціальну підтримку, а підприємствам управляти цими витратами.

Базовий зміст соціального пакета однаковий на всіх підприємствах, але можуть додаватися елементи пакета, актуальні для конкретного підприємства.

Обсяг та базове наповнення соціального пакету має щорічний цикл та затверджується рішенням HR комітету при захисті річного бюджету. Наповнення визначається грейдом працівника.

#### 8.6. Система нематеріальної мотивації –

Система покликана підтримувати націленість працівників на результат, використовується у якості дієвого інструменту утримання персоналу та управління лояльністю персоналу.

Система включає як формалізовані програми, що об'єднують усі підприємства Групи, так і неформалізовані форми мотивації (індивідуальні зустрічі, регулярний зворотний зв'язок, наставництво, навчання, делегування повноважень, залучення працівників у процес прийняття управлінських рішень, неформальне спілкування керівництва та працівників Групи).

#### 8.7. Основні інструменти мотиваційної політики –

- моніторинг ринку праці,
- аналіз задоволеності персоналу різними інструментами мотивації,
- механізм перегляду постійної/ змінної частини оплати праці,
- програми утримання ключового персоналу;
- прив'язка доходу до індивідуальної ефективності та компетентності працівника, програми нематеріальної мотивації,
- сильна та приваблива корпоративна культура.

## 9. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

#### 9.1. Система оцінки персоналу –

Система регулярної оцінки застосовується як важливий фактор стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей Групи, а також як ефективний інструмент диференціації працівників залежно від їхньої компетентності та результативності.

Стандарти ефективності/критерії оцінки розробляються централізовано, з урахуванням специфіки інструментів встановлення цілей для різних функціональних напрямків діяльності та грейдів.

За формування стандартів відповідає Департамент управління персоналом корпоративного центру.

#### 9.2. Комплексна оцінка ефективності персоналу –

це щорічний процес оцінювання результатів та ефективності працівників.

У Групі застосовується низка критеріїв щодо регулярної оцінки ефективності персоналу:

**Ключові показники ефективності (КПЕ)** та цілі (командно-персональні; кількісно-якісні; стратегічно-операційні) використовуються для оцінки результативності працівників.

Система цілей спрямована на реалізацію стратегічних цілей Групи та вдосконалення її операційної діяльності.

**Модель компетенцій** дозволяє порівняти робочу поведінку працівника зі стандартами поведінки та професійними навичками та вміннями, описаними у корпоративній моделі компетенцій Групи, тобто застосовується для оцінки компетентності працівника та постановки йому індивідуальних цілей розвитку.

#### 9.3. Принципи розрахунку підсумкової оцінки працівника –

Керівник розраховує підсумкову ефективність працівника за оціночний період. Оцінка інтегральна, вона складається з оцінки результатів роботи та компетенцій.

Результати оцінки є основою формування рейтингу працівників, у якому їх місце залежить від особистої ефективності.

#### 9.4. **Результати оцінки –**

інструменти, що дозволяють Керівнику визначати успішність працівників один до одного в межах порівняльної групи у підрозділі;

виявляти та заохочувати найбільш успішних працівників;

стимулювати працівників, які показали недостатні результати за підсумками оцінки, на досягнення кращих показників у наступному періоді;

надавати аргументований зворотній зв'язок працівникам, що ефективність їх роботи цього року була вищою або нижчою, ніж у колег.

*Результати оціночних заходів мають наслідки у вигляді:*

конкретних кадрових рішень, що впливають на кар'єрне зростання та винагороду працівників (величину базового окладу та розмір змінної частини);

зарахування до кадрового резерву;

розробки індивідуального плану з розвитку компетенцій працівника або виправлення недоліків у роботі;

підстави для формування цільових та модульних програм навчання для певних категорій працівників.

#### 9.5. **Прозорість та простота застосування –**

Процедура щорічної оцінки не повинна створювати зайвої напруги у колективі, бути прозорою.

Для успішного проведення оцінки керівник повинен мати знання про саму процедуру, ознайомитись з результатами самооцінки підлеглих, знати та транслювати підлеглим стандарти корпоративної поведінки (корпоративні компетенції, необхідний рівень ефективності) та надавати коректний та зрозумілий зворотній зв'язок за результатами проведеної оцінки, чітко обґрунтовуючи прийняті рішення про розвиток та зміну оплати працівника.

#### 9.6. **Складові елементи комплексної системи оцінки –**

система вимог до персоналу (професійні та корпоративні компетенції, ключові показники ефективності),

наявність методики формування цільових показників та критеріїв оцінки,

регулярне проведення оцінки ефективності працівників (включаючи зворотній зв'язок керівника за результатами оцінки),

прийняття рішень про програми розвитку та зміну оплати праці.

## 10. **НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

### 10.1. **Фокус у навчанні персоналу –**

Управління процесами розвитку персоналу для успішного виконання ними поточних чи перспективних робочих завдань.

Основні зусилля концентруються на:

- цілеспрямованій підготовці кадрового резерву,
- оновленні та реалізації програм навчання за робочими спеціальностями,
- програм підготовки фахівців, які надають послуги клієнтам Групи, для підтримки найвищого рівня послуг,
- розвитку професійного потенціалу ІТП,
- розвитку управлінських навичок керівників.

Крім підвищення кваліфікації, програми розвитку спрямовані на підвищення мотивації персоналу до ефективної діяльності на користь Групи.

### 10.2. **Проблемно-орієнтовне навчання –**

Основою формування програм професійного навчання є системний пошук проблем (потреб) на виробництві, сервісних підприємствах, викликаних недостатньою кваліфікацією кадрів чи їх нестачею у тому числі ті, що можуть виникнути у майбутньому.

Розробка програм навчання формується за результатами аналізу виявлених потреб Групи та їх пріоритезації.

Поступово здійснюватиметься накопичення та напрацювання програм з різних професійних дисциплін та компетенцій, щоб переходити до комплексного розвитку кадрів необхідного напрямку та кваліфікації.

### 10.3. **Системність підходу до навчання та розвитку –**

Для успішної реалізації функції навчання та розвитку персоналу в Групі ведеться робота на кількох рівнях:

**Роль Керівника** – Керівники беруть безпосередню участь у розвитку своїх підлеглих працівників, формуючи індивідуальні плани розвитку, а також контролюючи та забезпечуючи необхідний рівень компетентності та ефективності.

Підставою для формування ІПР є виявлені протягом співпраці та оціночних заходів невідповідностей необхідному рівню кваліфікації на теперішній час або перспективним вимогам з урахуванням розвитку Групи.

Цілі розвитку працівника переважно узгоджені з цілями розвитку Групи, кар'єрними векторами співробітника, КПЕ та іншими бізнес цілями.

**Роль HR підприємства** – HR підприємств організують процедуру планування навчання, організують проведення навчальних заходів та оцінюють його ефективність, формують каталоги програм для різних категорій персоналу підприємств з урахуванням загально корпоративних програм, інтегрують замовлення на навчання від підприємств.

#### 10.4. Основні види навчань, прийняті у Групі –

**Адаптаційне навчання.** Ознайомлює нових працівників з особливостями Групи та посади, прискорює період вступу на посаду. Проведення єдиних типових вступних навчань для всіх нових працівників, мета яких – розуміння культури Групи, організаційної структури, вивчення внутрішніх процесів та організаційних процедур.

**Професійне навчання.** У Групі здійснюється системне професійне навчання, спрямоване на забезпечення відповідності працівників вимогам фахових позицій. Основою цього навчання є стандартні програми, що налаштовуються під потреби конкретного підприємства/ підрозділу.

**Розвиток кадрового резерву на керівні посади.** Спільно з провідними провайдером планується проведення спеціалізованих програм, націлених на навчання високопотенційних працівників базовим управлінським навичкам та компетенціям, що необхідні їм для призначення на керівні посади.

Підготовка має включати виконання реальних проектів під кураторством керівників.

**Навчання керівників управлінським навичкам.** Навчання спрямоване на розвиток управлінських компетенцій, у тому числі – комунікацій, цілепокладання, орієнтації на результат, управління розвитком та мотивацією працівників.

#### 10.5. Основні інструменти навчання –

побудова цільових та планових модульних програм навчання для різних категорій персоналу; організація навчань за, необхідними бізнесу, напрямками робітничих професій, розробка індивідуальних програм розвитку з акцентом на проекти, що розвиваються; розвиток внутрішніх тренерів, активна участь керівників у формуванні програм розвитку підлеглих та контроль їх реалізації.

#### 10.6. Оцінка ефективності навчання –

Оцінка ефективності навчання є обов'язковим етапом процесу. Вона проводиться на підставі відгуків працівників про пройдене навчання, звітів про працівників їх безпосередніх керівників щодо застосування здобутих навичок.

## 11. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

### 11.1. Культура Результату –

Єдина система корпоративних цінностей, заснована на місії, баченні, цінностях лідерства та цінностях бренду, покликана поєднати цілі та правила з особистими цілями працівників, дати відчуття належності до команди Лідерів.

Група «КОВАЛЬСЬКА» транслює загально корпоративні цінності працівникам та підтримку культурної унікальності підприємств, що входять до Групи, дотримуючись балансу загально корпоративних практик та локальних сформованих традицій підприємств.

### 11.2. Цінності Групи «КОВАЛЬСЬКА» –

Корпоративна культура сприяє досягненню результату Групою загалом і заснована на принципах:

#### **Партнерства:**

Для нас важливо бути «Ми», не втрачаючи цінності кожного «Я».

Прагнемо будувати довгострокові та надійні відносини з нашими клієнтами та Колегами.

Дрібниці важливі. Клієнт – головний акціонер. Люди – серце компанії.

**Відповідальності:**

Ми – еталон якості на будівельному ринку.

Ми відповідальні за свій продукт, дії та рішення.

Піклуємось про потреби майбутніх поколінь та суспільства.

**Розвитку:**

Основна мотивація для нас – це постійний розвиток та вдосконалення.

Будь-які складнощі – це новий досвід, з якого потрібно винести уроки на майбутнє та стати сильнішими.

Щодня стаємо кращими, ніж учора.

**Довіри:**

Фундамент для побудови відносин – довіра, чесність та відкритість.

Підтримуємо прозорість на кожному рівні і в усіх процесах.

Нульова толерантність до брехні.

**Лідерства:**

Лідерство – це про вміння брати на себе відповідальність.

Наші вчинки – джерело натхнення для інших.

Сміливо говоримо «так» новим ідеям, реалізуючи свої мрії та задуми клієнтів.

**Базуючись на цінностях:**

Залучаємо людей, «які думають і бачать світ так само як ми і можуть розділити наші цілі, реалізуючи свої»;

Підвищуємо ефективність співробітників: спільні цілі і цінності зближують, дають відчуття причетності і приналежності + залучення;

Залучаємо клієнтів, які думають і бачать світ так само як ми і проявляють цінності через придбання нашого продукту;

Підвищуємо ефективність та привабливість бізнесу – через прояв і трансляцію цінностей назовні залучаємо клієнтів і партнерів.

**11.3. Система внутрішніх комунікацій –**

забезпечує інформованість працівників щодо змін, що відбуваються в Групі та на підприємствах, поточних і перспективних завдань, досягнутих результатів та очікувань керівництва від працівників.

Система комунікацій дозволяє транслювати стратегічну інформацію з Корпоративного центру на підприємства та від керівництва підприємств – працівникам, і дає можливість працівникам донести свою думку та поставити питання безпосередньо першим особам Групи «КОВАЛЬСЬКА». Також є інструментом формування бренду роботодавця.

Система внутрішніх комунікацій регулярно коригується за результатами опитування щодо довіри каналам комунікацій.

**11.4. Основні інструменти формування корпоративної культури –**

система корпоративних цінностей,

спеціальні програми з розвитку каналів внутрішніх комунікацій та командоутворення,

неформальні заходи щодо трансляції та підтримки цінностей Групи.

**11.5. Безпечність умов праці та дотримання норм охорони навколишнього середовища –**

програми з охорони праці спрямовані на забезпечення дотримання безпечних умов праці для всіх працівників Групи;

виробничі процеси налаштовані на дотримання всіх норм охорони навколишнього середовища під час їх виконання працівниками Групи.

## 12. РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

**12.1. Розробка та погодження Кадрової політики –**

Політика розробляється відповідно до загально корпоративної стратегії розвитку Групи «КОВАЛЬСЬКА»,

корпоративним цінностям та моделлю компетенцій, прийнятими у Групі «КОВАЛЬСЬКА».

Відповідальний за розробку Кадрової політики – Директор департаменту управління персоналом, погоджує Кадрову політику – Виконавчий директор.

**12.2. Затвердження Кадрової політики –**

Кадрова політика розглядається на HR комітеті та затверджується Генеральним директором Групи «КОВАЛЬСЬКА».

**12.3. Перегляд Кадрової політики –**

Кадрова політика вимагає регулярного перегляду (не рідше 1 разу на 3 роки) після оновлення Стратегії розвитку Групи «КОВАЛЬСЬКА», або у разі суттєвих змін ситуації на ринку праці, зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів, що можуть спричинити вплив на Кадрову політику Групи «КОВАЛЬСЬКА».

**12.4. Достроковий перегляд –**

Достроковий перегляд Кадрової політики можливий у разі, якщо за підсумками моніторингу, оцінки та аналізу думок зацікавлених сторін виявлено:

недостатню ефективність системи управління персоналом в Групі;

недостатню результативність окремих HR-процесів;

недостатній рівень підтримки бізнес-стратегії Групи.

Перегляд здійснюється на підставі відповідного звіту Директора департаменту управління персоналом за погодженням Виконавчого директора.

Зміни розглядаються HR комітетом та затверджуються Генеральним директором.

**12.5. Звітність –**

регулярний моніторинг за встановленими та затвердженими показниками ефективності.

**ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

№	Метрика	Опис/формула	Рівень оцінки	Призначення метрики
<b>1. Надання HR послуг</b>				
1.1.	Рівень задоволеності ключових стейкхолдерів роботою HR функції (за напрямками/функціями)	Оцінюється за результатами опитування ключових стейкхолдерів стосовно їх задоволеності роботою HR функції	КЦ/Дивізіон	Якість надання HR послуг
1.2.	NPS HR функції, %	% працівників, які готові рекомендувати послуги HR колегам	КЦ/Дивізіон	Задоволеність співробітників наданням HR послуг
1.3.	Рівень виконання HR функцією SLA (Угоди про рівень сервісу), %	% виконаних пунктів Угоди про рівень сервісу (після впровадження Єдиного центру кадрового адміністрування)	Єдиний центр кадрового адміністрування	Ефективність роботи функції, її відповідність заданим вимогам
1.4.	Рівень залученості HR команди	Оцінюється за результатами опитування HR персоналу стосовно рівня його залученості	КЦ/Дивізіон	Приналежність HR команди та її готовність докласти додаткових зусиль для реалізації робочих завдань
1.5.	Час відповіді HR функції на запити співробітників,	Загальний час від отримання HR персоналом запиту співробітника до надання зворотного зв'язку стосовно запиту/Кількість запитів	Дивізіон/Актив	Оцінка швидкості та продуктивності роботи HR функції
<b>2. Забезпечення людськими ресурсами</b>				
2.1.	Середній термін заповнення вакансії (за категоріями персоналу), робочих днів, грн/ людину	Звіт по актуальним та закритим вакансіям Групи: термін заповнення вакансій/ Кількість заповнених вакансій (розраховується за категоріями персоналу)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність процесу найму
2.2.	Середня вартість заповнення вакансії (за категоріями персоналу та каналами пошуку), грн/ людину	Вартість заповнення вакансій/ Кількість заповнених вакансій (розраховується за категоріями персоналу)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність процесу найму
2.3.	Відсоток співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін, %	Кількість нових співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін/ Загальна кількість нових співробітників * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості найму Оцінка якості адаптації
2.4.	Коефіцієнт плинності нових співробітників впродовж перших 6 місяців, %	% нових співробітників, які покинули Групу за власним бажанням впродовж перших 6 місяців роботи	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості найму Оцінка якості адаптації
2.5.	Відсоток утримання людей на ключових посадах, %	% персоналу, що займає ключові посади, який не звільнився впродовж року	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка лояльності співробітників, Оцінка задоволеності персоналу умовами роботи в Групі
2.6.	Цінність/сила бренду роботодавця	Оцінюється за результатами опитування персоналу стосовно їхньої задоволеності ціннісною пропозицією роботодавця, а також за результатами опитування щодо бренду роботодавця серед зовнішніх стейкхолдерів	КЦ/Дивізіон	Рівень задоволеності персоналу роботодавцем
2.7.	Коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати (за категоріями персоналу), %	Середня заробітна плата в Групі/Середня заробітна плата на ринку * 100% (ринок для порівняння та цільовий показник (медіана, квартилі тощо) можуть визначатися згідно з компенсаційною стратегією Групи)	КЦ/Дивізіон	Привабливість Групи як роботодавця з огляду на пропонувані компенсаційний пакет
<b>3. Підвищення ефективності персоналу</b>				
3.1.	Доля фонду оплати праці у виручці	Виконання та покращення нормативних значень долі фонду оплати праці у виручці	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність залучення трудових ресурсів
3.2.	Продуктивність праці (виробітка)	Оцінюється виробітка за видами продукції у кількості виробленої продукції (кубічні метри або тони) за зміну	Актив	Ефективність залучення трудових ресурсів

3.3.	Відсоток посад, що мають визначені норми праці, %	Кількість посад, для яких розроблені норми праці/Загальна кількість посад, які можна нормувати * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Можливість оптимізації та підвищення ефективності робочих процесів
3.4.	Коефіцієнт участі персоналу в регулярній оцінці ефективності, %	Кількість персоналу, яка бере участь в регулярній оцінці ефективності/Загальна кількість персоналу * 100%	КЦ/Дивізіон	Рівень впровадження системи регулярної оцінки ефективності персоналу
<b>4. Розвиток персоналу</b>				
4.1.	Відсоток вакансій, які закриваються внутрішніми кандидатами, %	Вакансії, які закриваються внутрішніми кандидатами, які пройшли відповідні програми навчання та розвитку/Загальна кількість відкритих вакансій * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості програм навчання та розвитку, їх відповідності потребам Групи
4.2.	Коефіцієнт продуктивності роботи після пройденого навчання	Рівень продуктивності роботи співробітника після пройденого навчання/Рівень продуктивності роботи співробітника до пройденого навчання (для окремих функцій, наприклад, продажів, закупок тощо)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості програм навчання, їх відповідності потребам Групи
4.3.	Коефіцієнт забезпечення ключових посад готовими резервістами	Кількість резервістів, готових для зайняття посади/Загальна кількість посад, для яких передбачений кадровий резерв	КЦ/Дивізіон/ Актив	Якість планування кадрового резерву та програм наступництва, Ефективність роботи з кадровим резервом
4.4.	Індекс залученості персоналу	Оцінюється за результатами опитування персоналу стосовно рівня його залученості	КЦ/Дивізіон	Приналежність персоналу та його готовність докладати додаткових зусиль для реалізації робочих завдань
4.5.	Коефіцієнт розвитку лідерів	Кількість лідерів, які мають плани розвитку лідерства/Загальна кількість лідерів	КЦ/Дивізіон	Рівень впровадження програм лідерства в Групі
<b>5. Управління витратами на персонал</b>				
5.1.	Вартість HR функції	Оцінка ефективності функції та рівня витрат, що необхідні для забезпечення заданого рівня сервісу функції	КЦ	Оцінка ефективності виконання бюджету HR функції відповідно до бажаного рівня сервісу
5.2.	Продуктивність HR функції, %	Загальна кількість співробітників Групи/Кількість співробітників HR функції (FTE)	КЦ	Оцінка ефективності планування чисельності HR функції
5.3.	Коефіцієнт повернення від інвестицій в персонал	(Операційний прибуток Групи – (Загальні витрати Групи – Загальні витрати на персонал)) / Загальні витрати на персонал	КЦ	Оцінка рентабельності витрат на персонал

