

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ЦЕНТР МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ
И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ»**

УТВЕРЖДЕНО

решением Совета директоров
АО «Центр медицинских технологий
и информационных систем»
№ ____ от « ____ » _____ 2024
года

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ЦЕНТР МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
НА 2024-2026 ГОДЫ**

г. Астана, 2024 года

СОДЕРЖАНИЕ

1. Определения и сокращения	3
2. Общие положения	6
3. Анализ текущей ситуации и выводы	7
4. Миссия, видение и ценности	10
5. Стратегическая цель общества и направления деятельности	11
5.1. Административно-управленческий персонал	12
5.2. Учебный центр	14
5.3. HR-центр	19
5.4. Ребрендинг	24
6. Ответственность за реализацию стратегии	25
7. Заключительные положения	26
Приложение 1 Индикаторы Стратегии развития АО «Центр медицинских технологий и информационных систем» на 2024-2026 годы	27

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

УДП РК	Управление делами Президента Республики Казахстан
МЦ	ГУ «Медицинский центр Управления Делами Президента Республики Казахстан»
УМТО	ГУ «Управление материально-технического обеспечения»
Общество	АО «Центр медицинских технологий и информационных систем»
ПО	Подведомственные организации
СО	Сторонние организации
УЦ	Учебный центр АО «Центр медицинских технологий и информационных систем»
HR-центр	HR-центр АО «Центр медицинских технологий и информационных систем»
HR	Human Resources - человеческие ресурсы
SWOT-анализ	Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы
Бизнес-процесс	Совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта, услуги, работ для потребителей
Видение	Описание желаемого состояния компании в будущем, выражающая ее устремления и намерения
Внутренний тренер	Сотрудник системы УДП РК, обладающий компетенциями на уровне эксперта в своей профессиональной деятельности, прошедший отбор и подготовку для передачи знаний
ВНД	Внутренние нормативные документы
Дорожная карта АО ЦМТИС	Дорожная карта по трансформации и развитию АО «Центр медицинских технологий и информационных систем» от 23 августа 2023 года
Единая стратегия управления персоналом	Единая стратегия управления персоналом ведомств и подведомственных организаций Управления Делами Президента Республики Казахстан на 2022-2024 годы
Индикаторы	Конкретные, измеримые показатели для оценки деятельности организации/достижений основных стратегических направлений
ИС «ЕКС»	Информационная система «Единая кадровая

	система» - Автоматизированная система на платформе 1С ЗУП КОРП, предназначенная для ведения кадрового делопроизводства и HR-работы в ПО
Координационный совет	Постоянно действующий консультативно-совещательный орган, целью которого является выработка предложений и рекомендаций по внедрению единых корпоративных подходов к обучению и развитию персонала ведомств и подведомственных организаций
Календарный план обучения	Документ, определяющий направление, последовательности, сроки обучения сотрудников в ПО, согласованный и утвержденный решением Координационного совета
Миссия	Основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования
Модель компетенций	Набор профессиональных, управленческих (личностных, деловых) и корпоративных компетенций, предъявляемых к соответствующей должности
Заказчик/Клиент	Физическое или юридическое лицо, которому Общество оказывает услуги в рамках договорных отношений
Компетенция	Навыки и качества сотрудника (профессиональные, личностные и деловые), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности
Корпоративная культура	Совокупность норм, ценностей, убеждений, моделей поведения, разделяемых большинством членов ПО
Обучение	Систематический процесс, в ходе которого сотрудники приобретают или развивают навыки либо знания, необходимые для выполнения работы
Развитие персонала	Комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для повышения производительности труда и эффективности деятельности, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора.
Развитие персонала	Комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности деятельности, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

«Новая парадигма экономического развития Казахстана будет основана на эффективном использовании наших конкурентных преимуществ, а также раскрытии потенциала всех ключевых факторов производства – труда, капитала, ресурсов и технологий». Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Экономический курс Справедливого Казахстана».

АО «Центр медицинских технологий и информационных систем» (далее – *Общество*, *АО ЦМТИС*) является подведомственной организацией Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан, с сентября 2012 года осуществляет образовательную деятельность, направленную на развитие и совершенствование компетенций сотрудников системы УДП РК.

В соответствии с Дорожной картой по трансформации и развитию АО «Центр медицинских технологий и информационных систем» от 23 августа 2023 года Общество осуществляет два вида деятельности – образовательную и HR-консалтинг.

Развитие персонала и внедрение передовых методов обучения будут реализованы Обществом и внедрены в деятельность подведомственных организаций, что обеспечит единый подход к HR-трансформации УДП РК.

Стратегические инициативы, задавшие вектор долгосрочного развития Общества, запустили процесс обновления Стратегии развития на 2024–2026 годы (далее – *Стратегия*), предусматривающий ряд взаимосвязанных мероприятий, направленных на реализацию миссии, укрепление позиций Общества и достижение поставленных целей.

Стратегия является среднесрочным комплексным документом, в котором определены миссия и видение Общества, стратегические цели и приоритеты, целевые индикаторы в разрезе направлений.

Настоящая Стратегия является основополагающим документом для планирования и осуществления деятельности Общества.

3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫВОДЫ

В течение 2023 года в системе УДП РК проведен аудит процессов компанией Ernst & Young, в том числе проведен анализ текущего состояния HR-процессов в подведомственных организациях (*проект «Организация и реализация цифровой трансформации в системе Управления Делами Президента Республики Казахстан»*).

В результате проведенных работ компанией Ernst & Young выявлены следующие наблюдения (*цитата из промежуточного отчета компании Ernst & Young*):

1. HR-персонал системы УДП РК в высокой степени загружен операционными, в том числе несвойственными для кадровых служб функциями, задачами и, как следствие, сотрудники не имеют возможности в достаточной мере сфокусироваться на решении стратегических HR-задач. Между сотрудниками может возникать размывание ответственности за выполнение отдельных задач в связи с отсутствием матрицы распределения ролей и ответственности (RACI). Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) HR-сотрудников не привязана к переменному вознаграждению и конкретным результатам деятельности HR-подразделений и сотрудников;

2. Отдельные подведомственные организации применяют неунифицированные по содержанию кадровые политики и положения. В отдельных ПО функционал сотрудников, описанный в ДИ и положениях, неполностью отражает задачи Единой стратегии управления персоналом;

3. HR-процессы 2-го уровня имеют различную степень развития: развитые (*т.е. регламентированы, выполняются практически в полной мере*), частично развитые (*т.е. регламентированы или частично регламентированы, не в полной мере выполняются*). Процессов, требующих внимания, т.е. не регламентированных, не выполняющихся, на момент анализа не выявлено;

4. В организациях используется ИС «ЕКС», часть модулей которой находятся на стадии внедрения и доработки. Собираемые данные активно используются в различных HR-процессах, вместе с тем не уделяется достаточное внимание предиктивной аналитике. В РГП ИЦ УМТО разработано мобильное приложение для работы со студентами ВУЗов для поиска и подачи заявок на прохождение практики в системе УДП РК.

Учитывая современные тенденции в области HR и рекомендации компании Ernst & Young по итогам аудита, в УДП РК разработана Дорожная карта по переходу на целевые HR-процессы от 28 июля 2023 года, в рамках которой запланирована реализация 26 HR-инициатив.

Реализатором HR-инициатив утвержденной Дорожной карты определен АО ЦМТИС, для Общества утверждена Дорожная карта трансформации и развития АО ЦМТИС от 23 августа 2023 года и определены основные направления по образовательной и HR-деятельности.

На сегодняшний день Общество обладает 12-летним опытом оказания образовательных услуг. За этот период обучены более 14 000 слушателей, сформирована база из ведущих лекторов/тренеров и экспертов-практиков.

Разработаны и получены авторские права на обучающие программы:

1. Планирование персонала в системе УДП РК. Штатное расписание и организационная структура;
2. Поиск и подбор персонала: порядок и процессы в информационной системе ЕКС;
3. Оценка персонала;
4. Формирование и развитие кадрового резерва в подведомственных организациях УДП РК;
5. Обучение и развитие персонала подведомственных организаций УДП РК. Индивидуальный план развития;
6. Нормирование труда;
7. HR-аналитика в соответствии с целевыми показателями эффективности деятельности кадровых служб подведомственных организаций УДП РК;
8. Координация и планирование развития института наставничества в системе УДП РК;
9. Эффективный наставник в организациях УДП РК: коммуникации и конфликты;
10. Эффективная идеологическая работа в организациях УДП РК;
11. Лидерство: мышление, подходы и инструменты;
12. Стратегическое мышление и менеджмент;
13. Life стратегия-целеполагание, тайм и стресс менеджмент;
14. Клиентоориентированный сервис.

По результатам SWOT-анализа деятельности Общества выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы из внешней среды:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды
Сильные стороны	Возможности
- Наличие стабильного дохода за счет реализации бюджетной программы 028; 12-летний опыт организации и проведения обучающих мероприятий/конференций/круглых столов/мастер-классов для сотрудников ПО; - Узнаваемость Общества в системе УДП РК; - Наличие аттестата промышленной безопасности и других разрешительных	- Обширный рынок для развития и продвижения услуг УЦ и HR-центра, характеризующийся высокими требованиями к профессиональным компетенциям; - Устойчивая репутация и имидж УДП РК; - Наличие института наставничества в системе УДП РК; - Заинтересованность и поддержка деятельности Общества со стороны МЦ

документов для обучения ИТР и водителей (ПДД); • Опыт реализации проекта ИС ЕКС, наличие потенциала и кейсов в реализации консалтинговых услуг в области HR; • Наличие собственных оборудованных учебных классов для обучения ИТР (в соответствии с нормами закона); • Наличие устойчивого партнерства с квалифицированными преподавателями и экспертами; • Актуальные и адаптированные под специфику системы УДП РК образовательные программы с авторским правом на интеллектуальную собственность; • Наличие и развитие института внутреннего тренерства в системе УДП РК; • Наличие институциональной аккредитации АО ЦМТИС	и УДП РК; • Стабильный спрос на обязательные ежегодные обучения
Слабые стороны	Угрозы
• Отсутствие отдельного структурного подразделения по продвижению и продажам оказываемых услуг, навыков продаж у сотрудников; • Низкая узнаваемость Общества на рынке, не используются инструменты маркетинга и продвижения; • Отсутствие системы управления взаимоотношениями с клиентами; • Затруднения в реализации образовательных услуг посредством портала государственных закупок; • Слабый уровень автоматизации и цифровизации осуществляемых направлений деятельности; • Высокий уровень текучести кадров	• Растущая конкуренция на рынке; • Технологические изменения: быстрый темп технологических изменений может потребовать постоянного обновления программ обучения и подходов; • Несовершенство норм государственных закупок (применительно к образовательным, консалтинговым услугам)

Выводы по SWOT анализу:

В 2024-2026 годах Обществу необходимо акцентировать внимание и потенциал на развитие следующих направлений:

- развитие HR-менеджмента в системе УДП РК, в первую очередь реализация HR-инициатив, предусмотренных Дорожной картой АО ЦМТИС;
- разработка авторских и инновационных программ обучения, в том числе лидерских, управленческих, сервисных и др.;

- автоматизация образовательной деятельности (*разработка собственной LMS-платформы*);
- активное продвижение услуг Общества на рынок и развитие системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- ребрендинг Общества.

4. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ

Миссия

Предоставлять качественные и комплексные услуги в области обучения и HR-консалтинга, обогащая общество знаниями для уверенного движения к лучшему, путем непрерывного повышения компетентности и развития творческой инициативы.

Видение к 2026 году

Переход от обучающей организации к динамично-развивающемуся корпоративному центру развития и обучения персонала, являющийся лидером HR-трансформации и внедрения лучших практик на основе инвестиций в развитие человеческого капитала.

Ценности:

В основе потребностей организаций и ценностей сотрудников лежит ответственность и надежность каждого работника, обеспечивающего выполнение взятых на себя обязательств перед общественностью, коллегами, а также приверженности к культуре взаимопомощи, уважения и доверия внутри коллектива:

1. **Связь с деятельностью ПО и бизнесом.** Любое обучение в компании проводится с целью повысить эффективность работы сотрудников в соответствии с его потребностями в получении знаний и развитии компетенций.

2. **Практичность.** Обучение должно помогать сотрудникам делать их работу проще, быстрее, точнее и результативнее. Все учебные и консалтинговые программы должны быть нацелены на практическую применимость и иметь ценность для слушателя.

3. **Накопление знаний.** Все, что разрабатывает УЦ и HR-центр, является ценным. Созданные правила, технологии, алгоритмы, учебные программы и их методическое обеспечение и обучающие ресурсы должны сохраняться в Обществе как интеллектуальная собственность, так как возможно их собственное последующее многократное применение и коммерческая реализация на рынке образовательных услуг.

4. **Интерактивность.** Внедрение различных инновационных и проактивных методов обучения и консалтинга.

5. **Проактивный характер управления,** предусматривающий реализацию Стратегии с учетом интересов сотрудников Общества, умеющих и желающих работать для достижения целей согласно принятой корпоративной культуры.

5. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ОБЩЕСТВА И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегическая цель Общества - реализация Единой стратегии стратегия управления персоналом для привлечения, удержания и развития кадрового потенциала в системе УДП РК.

Реализация единой стратегии стратегия управления персоналом направлена на формирование команды высокопрофессиональных сотрудников, способных обеспечить стратегическое развитие УДП РК и его подведомственных организаций. Обществом будут созданы условия для привлечения и удержания талантов, а также раскрытия интеллектуального и профессионального потенциала сотрудников подведомственных организаций.

Повышение вовлеченности сотрудников, обеспечение прозрачности, повышение уровня мотивации за счет реализации единой HR политики позволит сформировать позитивный бренд УДП РК как ответственного и конкурентоспособного работодателя.

В целях реализации Единой стратегии стратегия управления персоналом Общество планирует трансформироваться в корпоративный центр развития и обучения персонала системы УДП РК с направлениями деятельности:

- 1) **Учебный центр** – обучение и развитие персонала;
- 2) **HR-центр** – консалтинг по вопросам управления человеческими ресурсами.

5.1. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ

1. Разработка ценовой политики и системы гибких скидок для постоянных клиентов.

Разработка и утверждение ценовой политики на услуги УЦ и HR-центра, в том числе выбор метода ценообразования, анализ цен на услуги конкурентов, определение базовых цен, точки безубыточности, системы льгот и скидок для постоянных клиентов, пакетного ценообразования (реализация одновременно нескольких услуг по специальному уровню цен), политику относительно промо-акций (максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-акций и т.д.), позволит обеспечить финансовую устойчивость Общества, эффективно, гибко и прозрачно продвигать на рынок услуги Общества. Разработанная ценовая политика обеспечит прозрачную систему материальной мотивации сотрудников УЦ и HR-центра.

2. Коммерциализация образовательных и HR-услуг.

Коммерциализация образовательных и HR-услуг для сторонних организаций повысит финансовую устойчивость и конкурентоспособность Общества:

- анализ целевой аудитории: определение целевой аудитории среди сторонних организаций, анализ потребности в обучении и консультационных услугах;
- разработка уникального предложения: выработка ключевых особенностей и преимуществ образовательных и HR-консалтинговых услуг, создание уникального предложения, которое может привлечь потенциальных клиентов;
- формирование портфеля услуг, включающий обучение, развитие персонала, рекрутинг, HR-консалтинг и другие связанные услуги: предложение полного спектра поддержки;
- ценообразование: определение разумных и конкурентоспособных цен для оказываемых услуг;
- партнерство: установление партнерских отношений с другими компаниями в сфере образования, бизнес-партнерами или корпоративными клиентами;
- оценка результатов: постоянная оценка эффективности образовательных и консалтинговых программ, сбор обратной связи от клиентов, анализ результатов и улучшение оказываемых услуг.
- обучение сотрудников: развитие собственных сотрудников, повышение компетентности и квалификации для предоставления высококачественных услуг.

3. Реклама и продвижение услуг Общества

Реклама и продвижение образовательных и HR-услуг требуют целенаправленных стратегий, учитывающих специфику целевой аудитории:

- определение целевой аудитории;

- использование социальных сетей для продвижения, регулярное обновление контента, в том числе новостями, статьями, кейсами и событиями, таргетирование рекламы на ключевые слова и интересы целевой аудитории;

- создание ценного контента, который может быть полезен целевой аудитории;

- запуск эффективных рекламных кампаний через электронную почту, рассылка информации об организации и услугах, рассылка о специальных предложениях и акциях;

- партнерство и кросс-маркетинг;

- участие в мероприятиях и конференциях;

- сбор положительных отзывов и рекомендаций от клиентов;

- постоянное отслеживание эффективности маркетинговых усилий, анализ данных и оптимизация стратегии на основе результатов.

Деятельность по выходу на рынок должна состоять в расширении спектра услуг и создании качественных образовательных услуг, способной удовлетворить потребности заказчиков в получении профессиональных компетенций.

4. Формирование команды и развитие их компетенций

Формирование эффективной команды и развитие их компетенций – ключевые задачи для успешного функционирования организации.

Формирование команды:

- определение ролей и обязанностей: определение ролей и обязанностей каждого члена команды;

- развитие разнообразия: формирование команды с учетом разнообразия компетенций, опыта и точек зрения;

- ясные цели и задачи: обеспечение понимания общих целей и задач команды;

- формирование доверия: развитие атмосферы доверия в команде;

- мотивация: поощрение и мотивация членов команды;

- создание командного духа: организация мероприятий и тренингов, направленных на укрепление командного духа.

Развитие компетенций:

- оценка навыков: проведение оценки текущих навыков членов команды;

- индивидуальные планы развития: разработка ИПР для каждого члена команды;

- менторство и коучинг: предоставление возможности для менторства и коучинга (опытные члены команды могут поделиться своим опытом и знаниями с менее опытными коллегами)

- обмен знаниями: создание механизмов для обмена знаниями внутри команды;

- постоянное обучение: поддержка культуры постоянного обучения;

- оценка и обратная связь: проведение регулярной оценки производительности и предоставление обратной связи.

Совокупность перечисленных методов поможет создать эффективную команду, которая постоянно развивается и способна достигать поставленных стратегических целей организации.

5.2. УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Учебный центр является структурным подразделением Общества, осуществляющее деятельность по обучению в рамках бюджетной программы 028 «Обеспечение деятельности медицинских организаций Управления делами Президента Республики Казахстан», обучения персонала ПО согласно Календарного плана обучения и обучения сотрудников СО.

Образовательная деятельность будет реализована по следующим этапам:

1. Анализ потребностей

- оценка текущих компетенций: проведение интервью с руководителями, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами для оценки текущих навыков и знаний, проведение анкетирования и опросов для сбора мнений и взглядов сотрудников на свои сильные и слабые стороны;
- определение целей и стратегий: проведение встречи/стратегической сессии/воркшопа с руководящим составом для понимания стратегических направлений организации, изучение стратегических документов, бизнес-планов и целей компании;
- идентификация ключевых компетенций: определение конкретных компетенций, необходимых для успешной реализации стратегии организации, сравнение необходимых навыков с теми, которые уже присутствуют в коллективе;
- определение целевой аудитории: определение конкретных групп сотрудников, которые нуждаются в обучении.

2. Определение целей

- установление конечных целей обучения и развития, соответствующих стратегическим целям системы УДП РК;

3. Разработка авторских и инновационных программ обучения, в том числе лидерских, управленческих, сервисных и др.

- понимание особенностей окружающей среды, в которой работают обучаемые, а также их уровня знаний и опыта;
- выявление конкретных образовательных потребностей и ожиданий целевой аудитории;
- определение конечных результатов, установление четких и измеримых целей, которые должны быть достигнуты по завершении программы;
- составление учебных пособий, кейсов, видеоуроков и других ресурсов, специально адаптированных к потребностям обучаемых;
- учет индивидуальных особенностей и уровня подготовки учащихся для более эффективного обучения;
- включение в программу обучения практических занятий, тренингов и кейсов для обеспечения активного участия обучаемых;
- измерение прогресса и успешности образовательных программ;

- внесение изменений и улучшений в программу на основе обратной связи;
- поддержание гибкости программы для учета изменений в бизнес-среде, технологических инноваций и потребностей обучаемых;
- разработка программ с модульной структурой, позволяющей адаптировать содержание под различные потребности.

4. Выбор методов обучения

Выбор методов обучения играет ключевую роль в эффективности образовательного процесса. Каждый метод обучения имеет свои преимущества и ограничения:

- семинары и дискуссии: способствуют обмену мнениями и опытом, стимулируют обучаемых к активному участию;
- тренинги и практические занятия: помогают закрепить теоретические знания на практике, развивают навыки;
- интерактивные вебинары и онлайн-курсы: обеспечивают гибкость в расписании, доступны для удаленной аудитории;
- групповые проекты: развивают командные навыки, учат решению реальных проблем;
- обучение через игры: стимулируют интерес и взаимодействие, улучшают сотрудничество;
- менторство и коучинг: предоставляют индивидуальное внимание и поддержку, помогают в развитии личных навыков;
- электронное обучение (e-learning): обеспечивают доступ к обучению в любое время и в любом месте, удобны для самостоятельного обучения;
- самостоятельное обучение: позволяют обучаемым идти впереди собственным темпом, выбирать материалы.

5. Внедрение обучения:

• организация обучающих мероприятий, проведение практических и теоретических занятий в соответствии с разработанными программами;

Для повышения ценности образовательных услуг Общества будут разработаны и запущены следующие программы обучения:

- программы подготовки руководящего состава системы УДП РК. Эта программа обучения будет способствовать формированию качественного кадрового резерва руководителей системы УДП РК;
- тренинги по развитию лидерских компетенций;
- разработка и запуск собственной LMS-платформы, предоставляющая ресурс для самообучения и контроля знаний.

6. Автоматизация образовательной деятельности

Использование современных технологий может значительно улучшить доступность и интерактивность образовательного процесса, содействуя более эффективному усвоению материала и развитию навыков:

- онлайн-платформы и электронные ресурсы: доступ к обучающим материалам в любое удобное время и место;

- использование интерактивных учебных ресурсов, вебинаров и видеоматериалов;
- мобильные приложения: обеспечение доступа к обучающим материалам через мобильные устройства;
- создание интерактивных приложений для обучения и тестирования знаний;
- системы управления обучением (LMS-платформа): автоматизация процессов администрирования обучения, включая регистрацию, отслеживание прогресса и оценку знаний, предоставление инструментов для создания и управления контентом обучения;
- социальные медиа: создание образовательных сообществ для обмена опытом и общения между учащимися, использование социальных сетей для обсуждения и обратной связи;
- геймификация: внедрение элементов игр в обучение для повышения мотивации и учебной активности, создание конкурсов, достижений и наград для стимулирования участия.
- аналитика данных: сбор и анализ данных обучения для измерения эффективности программ, прогнозирования потребностей и коррекции стратегии обучения;
- внедрение системы выдачи электронных сертификатов посредством QR-кода, при необходимости.

7. Оценка результатов

- тестирование: эффективен для измерения уровня знаний и понимания;
- практические задания: позволяют оценить практическое применение знаний и навыков;
- проекты и кейсы: позволяют оценить способность применять знания в решении реальных проблем;
- портфолио: собирает разнообразные доказательства успеха в течение всего обучения;
- анкеты и опросы: предоставляют обратную связь обучающимся о их восприятии программы;
- интервью: позволяют получить более глубокое понимание индивидуальных знаний и навыков;
- системы управления обучением (LMS): предоставляют детализированные отчеты о прогрессе и результатах обучения;
- групповые обсуждения и обратная связь: позволяют собирать мнения и впечатления обучаемых относительно программы;
- тесты на выходе: проверяют, насколько хорошо обучающиеся усвоили ключевые моменты программы.

8. Обратная связь

Обратная связь является ценным инструментом для постоянного совершенствования образовательных программ, и ее систематическое сбор и анализ помогают создать более эффективное обучение:

- анкеты и опросы: разработка структурированных анкет или опросов, охватывающих различные аспекты обучения. Вопросы могут касаться содержания, методов обучения, преподавателей, материалов и общего уровня удовлетворенности;

- открытые формы обратной связи: предоставление возможности для участников выражать свои мнения, предложения и комментарии в свободной форме, сбор конструктивных замечаний и идей для улучшения обучения;

- интервью и фокус-группы: проведение индивидуальных или групповых интервью для более глубокого и подробного анализа мнений участников, фокус-группы могут обеспечить коллективное обсуждение опыта обучения;

- краткие сессии обратной связи: предоставление возможности для мгновенной обратной связи в конце каждой учебной сессии, анализ моментальных реакций и рефлексий участников;

- оценка преподавателей: сбор обратной связи о преподавателях, включая их методы преподавания, ясность обучающих материалов и способность мотивировать, возможность для участников высказаться относительно профессионализма и педагогического опыта преподавателей;

- регулярные обзоры обратной связи: проведение периодических обзоров обратной связи с целью выявления тенденций и паттернов. проактивное реагирование на обнаруженные проблемы или области улучшения.

9. Постоянное развитие

Постоянное развитие образовательных программ обеспечивает их актуальность, соответствие современным требованиям и способность эффективно формировать необходимые компетенции у персонала:

- обзор и анализ: проведение периодических обзоров образовательных программ для выявления областей, требующих обновлений, анализ изменений в бизнес-среде, технологических трендов и потребностей персонала;

- обратная связь и оценка: систематический сбор обратной связи от участников, преподавателей и других заинтересованных сторон, анализ результатов оценок эффективности программ обучения;

- обновление содержания: внесение изменений в учебные материалы в соответствии с последними трендами, стандартами и передовыми практиками, добавление актуальных примеров и кейсов из бизнес-практики;

- адаптация методов обучения: проверка и адаптация методов обучения и доставки материалов с учетом новых технологий и педагогических инноваций, использование современных образовательных платформ и инструментов;

- интеграция новых технологий: внедрение современных технологий, таких как дистанционное обучение, мобильные приложения и

другие, для улучшения обучения, постоянное отслеживание новых технологических трендов и их интеграция в программы обучения;

- постоянное обучение команды: развитие культуры постоянного обучения в организации, обучение образовательного персонала и технических специалистов для эффективного внедрения новых элементов в программы.

10. Получение международных аккредитации/сертификации на обучающие программы Общества

Аккредитации/сертификации Общества будут важным элементом ее репутации и признания в сфере образования. Это подразумевает оценку качества программ и процессов обучения, проводимую независимыми органами.

11. Развитие коммерческих проектов по обучению медицинских организаций

- реализация программы развития топ-менеджеров и АУП медицинских организаций: лидерство, стратегический менеджмент, коммуникации и сервис, менеджмент в здравоохранении и др.;

- реализация программы развития для врачей: менеджмент, коммуникации, клиентоориентированный сервис, конфликтология и др.;

- реализация программы развития для среднего медицинского персонала: госпитальный и клиентоориентированный сервис, менеджмент, коммуникации, конфликтология и др.;

- реализация программы развития для администраторов, регистраторов и сотрудников call-центра: конфликтология, коммуникация, стандарты сервиса и др.

5.3. HR-ЦЕНТР

HR-центр выполняет ряд ключевых функций, направленных на централизованное управление персоналом системы УДП РК и поддержку ее стратегических целей. Основные направления деятельности HR-центра включают в себя следующие:

1. Внедрение корпоративной модели компетенций

Внедрение корпоративной модели компетенций является стратегическим шагом для организации, направленным на определение и развитие ключевых навыков и качеств сотрудников, необходимых для достижения целей:

- анализ потребностей: идентификация стратегических целей, определение ключевых компетенций, необходимых для достижения этих целей, анализ текущих и будущих требований к персоналу.

- разработка модели компетенций: определение основных компетенций, соответствующих стратегическим приоритетам, создание ясных определений и описаний каждой компетенции.

- вовлечение сотрудников: информирование сотрудников о внедрении новой корпоративной модели компетенций, обучение персонала применению и развитию необходимых компетенций, проведение обратной связи и диалога с сотрудниками для уточнения потребностей.

- интеграция в HR-процессы: внедрение компетенций в процессы найма, отбора и оценки сотрудников, разработка критериев оценки, связанных с компетенциями, использование данных по компетенциям для планирования карьерного роста.

- мониторинг и коррекция: введение системы отслеживания развития компетенций сотрудников, проведение регулярных обзоров и адаптации модели в соответствии с изменениями в бизнес-среде, регулярные обзоры результатов и коррекция стратегии развития компетенций.

- внутреннее маркетинговое воздействие: создание эффективной коммуникационной кампании о внедрении новой модели, поддержание открытого диалога с сотрудниками по вопросам, связанным с компетенциями, поощрение и награждение за успешное развитие и применение компетенций.

2. Разработка и внедрение единой программы системной/комплексной ротации персонала в системе УДП РК

Разработка и внедрение единой программы системной/комплексной ротации персонала - это стратегический подход к управлению кадрами, направленный на разностороннее развитие сотрудников и повышение их профессиональных навыков:

- анализ потребностей и стратегических целей: определение целей, которые поддерживает программа ротации, анализ текущих компетенций

и навыков сотрудников, выявление ключевых областей, где требуется улучшение.

- разработка критериев ротации: определение критериев и условий, определяющих, кто может участвовать в программе ротации, установление периода времени, в течение которого сотрудник может участвовать в программе.

- определение типов ротации: введение различных форм ротации, таких как горизонтальная, вертикальная, функциональная и географическая, выбор наилучших вариантов ротации для достижения конкретных целей.

- развитие программы обучения: составление обучающих программ для подготовки сотрудников к новым ролям и обязанностям, обеспечение доступа к ресурсам для обучения и поддержки в процессе ротации.

- вовлечение руководства: обеспечение поддержки и участия высшего руководства в программе ротации, обучение руководителей по принципам и практике ротации.

- создание системы оценки результатов: разработка критериев оценки эффективности программы ротации, установление метрик успеха, таких как уровень удовлетворенности сотрудников, повышение производительности и т.д.

- внедрение и обратная связь: постепенное внедрение программы, начиная с пилотного запуска, постоянный мониторинг и сбор обратной связи от участников программы.

- коррекция и улучшение: проведение регулярных обзоров программы с целью выявления слабых мест и внесения корректив, улучшение программы на основе обратной связи и изменений в организационной стратегии.

3. Внедрения практики управления результативностью

Внедрение практики управления результативностью в организации – это стратегический процесс, направленный на эффективное достижение целей и повышение общей производительности:

- определение стратегических целей: согласование целей организации с ее миссией и видением, разработка SMART-целей (Specified, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), которые измеримы и конкретны.

- разработка ключевых показателей эффективности (KPI): идентификация основных показателей, отражающих достижение стратегических целей, установление целевых значений KPI для каждого уровня организации.

- вовлечение сотрудников: объяснение сотрудникам связи между их работой и общими целями организации, установление индивидуальных KPI, соответствующих общим целям.

- разработка системы оценки результативности: создание процесса регулярного оценивания выполнения KPI, определение методов сбора данных и анализа результатов.

- обратная связь и обучение: предоставление регулярной обратной связи по результатам, обеспечение обучения и развития для улучшения компетенций и достижения лучших результатов.

- постоянное совершенствование: проведение регулярных обзоров и анализа эффективности системы управления результативностью, внесение корректив при необходимости и в соответствии с изменениями в организации или внешней среде.

- развитие культуры результативности: создание культуры, ориентированной на достижение результатов, поощрение и награждение выдающихся результатов.

- мониторинг и отчетность: регулярный мониторинг прогресса в достижении целей, подготовка отчетов для высшего руководства и сотрудников.

- обучение руководителей: обучение руководителей методам эффективного управления результативностью, развитие навыков лидерства для мотивации и поддержки команды.

4. Внедрение предиктивной системы управления кадровым потенциалом

Внедрение предиктивной системы управления кадровым потенциалом представляет собой использование аналитических методов и технологий для прогнозирования и оптимизации кадровых решений:

- анализ текущего состояния кадрового управления: оценка существующих процессов управления кадровым потенциалом, идентификация слабых мест и возможностей для оптимизации.

- установление стратегических целей: определение ключевых бизнес-целей, которые можно достичь через управление кадровым потенциалом, формулирование конкретных ожидаемых результатов от предиктивной системы.

- выбор подходящих технологий и платформ: исследование рынка предиктивных аналитических решений для управления кадровым потенциалом, выбор технологической платформы, соответствующей потребностям организации.

- сбор и подготовка данных: определение ключевых параметров и метрик, важных для анализа кадрового потенциала, сбор, структурирование и очистка данных о персонале.

- разработка моделей предиктивной аналитики: создание математических моделей для прогнозирования различных аспектов кадрового потенциала (например, текучести кадров, потребности в обучении и развитии), внедрение алгоритмов машинного обучения для анализа данных и выявления закономерностей.

- интеграция с существующими системами: обеспечение совместимости предиктивной системы с текущими HR-системами и процессами, интеграция данных для обеспечения единой информационной платформы.

- обучение персонала: обучение HR-специалистов и руководителей использованию предиктивной системы, подготовка персонала к новым процессам и инструментам.

- разработка стратегии внедрения: определение этапов внедрения системы, разработка плана коммуникации и обучения для сотрудников.

- мониторинг и оптимизация: регулярный мониторинг эффективности системы, внесение корректировок и обновлений в соответствии с изменениями в организации и окружающей среде.

- этические вопросы и безопасность данных: обеспечение соблюдения этических стандартов в анализе данных о персонале, гарантирование безопасности и конфиденциальности персональной информации.

5. Внедрения ценностного предложения

HR бренд (Employer Brand) представляет собой образ и репутацию компании как работодателя в глазах существующих и потенциальных сотрудников. Развитие HR бренда играет важную роль в привлечении талантливых специалистов и поддержании удовлетворенности сотрудников:

- анализ текущего состояния: проведение анализа существующего имиджа компании как работодателя, определение сильных и слабых сторон в области HR и корпоративной культуры.

- идентификация ценностей компании: определение ключевых ценностей, которые определяют культуру и образ компании, разработка яркого и понятного выражения этих ценностей.

- формирование уникального предложения работодателя (EVP): определение того, что делает вашу компанию уникальной и привлекательной для сотрудников, создание EVP, который отражает преимущества работы в вашей компании.

- развитие контента и коммуникаций: создание качественного контента о культуре компании, бенефитах и возможностях развития, использование различных каналов связи для распространения информации о HR бренде (сайт, социальные сети, брошюры и т.д.).

- вовлечение текущих сотрудников: вовлечение сотрудников в процесс формирования HR бренда, создание программ по внутренней коммуникации и поддержке HR культуры.

- обратная связь и адаптация: сбор обратной связи от текущих и новых сотрудников о их восприятии HR бренда, внесение корректив в стратегию развития HR бренда на основе полученной информации.

- участие в профильных мероприятиях: активное участие в профессиональных событиях, выставках, конференциях, где можно продемонстрировать свой HR бренд.

6. Развитие и управление корпоративной культурой

Развитие и управление корпоративной культурой являются ключевыми аспектами для успешного функционирования подведомственных организаций. Корпоративная культура охватывает

ценности, поведенческие нормы, общие убеждения и подходы к работе внутри компании:

- анализ текущей культуры: проведение аудита существующей корпоративной культуры, определение текущих ценностей, норм и поведенческих стереотипов, анализ сильных и слабых сторон культуры.

- вовлечение ключевых заинтересованных лиц: включение руководства и других ключевых сотрудников в процесс разработки корпоративной культуры, обсуждение целей, ценностей и миссии компании.

- установление ценностей и миссии: формулирование ясных и конкретных ценностей, которые будут лежать в основе корпоративной культуры, определение миссии компании, которая будет служить ориентиром для сотрудников.

- разработка коммуникационной стратегии: создание плана коммуникации для эффективного внедрения новых ценностей и миссии;

- обучение и обучающие программы: внедрение обучающих программ, направленных на формирование понимания и принятия корпоративной культуры;

- мониторинг и измерение: разработка метрик и инструментов для измерения эффективности корпоративной культуры;

- корректировка и улучшение: постоянное обновление и корректировка корпоративной культуры в соответствии с изменениями в организации и обратной связью от сотрудников.

Общество в лице HR-центра обладает достаточным и полезным для СО опытом проведения кадрового аудита, разработки нормативных документов в области управления персоналом, оказания методологической и консультационной помощи в области управления персоналом. Активное продвижение услуг в области HR-менеджмента будет способствовать реализации миссии, обеспечит уверенность в завтрашнем дне HR-специалистов и в целом положительно повлияет на развитие рынка HR-консалтинга.

Использование проектного подхода в HR-консалтинге позволит объединить усилия сотрудников HR-центра и УЦ без привлечения дополнительной рабочей силы, что также позволит повысить уровень профессиональных компетенций сотрудников, развить корпоративную культуру единства, сплоченности и солидарной ответственности.

5.4. РЕБРЕНДИНГ

В соответствии с Дорожной картой АО ЦМТИС Обществом наряду с образовательной деятельностью осуществляется направление HR-консалтинга.

В связи с изменением видов деятельности, для продвижения услуг в области обучения и HR-консалтинга, обеспечения идентификации Общества с ее услугами необходим ребрендинг, который включает в себя изменение наименования, логотипа, слогана, а также оптимального выстраивания и регламентации бизнес-процессов в соответствии с осуществляемыми видами деятельности.

Этот процесс включает следующие этапы:

- Разработка нового бренда: создание нового логотипа, слогана и других элементов визуальной и вербальной идентичности, уточнение ценностей, миссии и видения бренда.
- Внутреннее внедрение: обучение персонала новым ценностям и структуре бренда, вовлечение сотрудников в процесс ребрендинга, чтобы они стали его активными сторонниками.
- Экстернальные коммуникации: разработка стратегии коммуникаций для внедрения нового бренда на рынке, запуск маркетинговых кампаний для привлечения внимания к изменениям.
- Корректировка стратегии: внесение корректив в стратегию ребрендинга на основе обратной связи и результатов, постоянное обновление бренда в соответствии с изменениями в бизнес-среде и потребительском поведении.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Реализация Стратегии предполагает ответственность руководства Общества, руководителей структурных подразделений и каждого сотрудника Общества за приверженность принципам и ценностям, реализацию оперативных планов и задач по соответствующим направлениям Стратегии, соблюдение внутренних нормативных документов, обеспечивающих результативность и эффективность деятельности Общества.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Положения Стратегии обязательны для всех сотрудников Общества, внутренних и приглашённых лекторов, при этом руководство, руководители и работники структурных подразделений предпримут все необходимые действия для их реализации.

Стратегия подлежит изменению в случае внесения изменений и дополнений во внутренние акты УДП РК и МЦ.

Настоящая Стратегия вступает в силу с момента её утверждения.

Мухоморова И.И.

Мухоморова А.

Самойлова И.

Борисова Г.

Агаев Э.

Борисова Д.

Киселева С.

Мухомов А.

Борисова К.

Дуванов Е.

**Индикаторы Стратегии развития
АО «Центр медицинских технологий и информационных систем»
на 2024-2026 годы**

№ п/п	Наименование мероприятия	Индикаторы		
		2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	Количество модульных образовательных мероприятий	39	40	41
2	Количество слушателей образовательных мероприятий	2 690	2 750	2 810
3	Уровень удовлетворенности слушателей образовательными услугами Учебного центра	90%	91%	92%
4	Количество видеороликов на портале	12	15	20
6	Разработка и внедрение LMS-платформы	1	0	0
8	Проведение оценки компетенций сотрудников системы УДП РК	50	60	70
9	Количество разработанных / актуализированных внутренних нормативных документов в области управления персоналом ПО УДП РК	2	2	2
10	Разработка КПЭ по видам деятельности	1000	0	0

	подведомственных организаций			
11	Разработка ценностного предложения работодателя / HR-бренда подведомственных организаций	20	0	0
12	Количество HR-конференций	1	1	1
13	Количество воркшопов/brainstorming-сессий/мастер-классов/дискуссий для членов HR-сообщества	16	16	16
14	Удовлетворенность работников кадровых служб ПО услугами, оказываемыми HR-центром ЦМТИС	75%	80%	85%
15	Выполнение утвержденного Плана работы HR-центра	100%	100%	100%

План реализации Стратегии на 2024 год				
№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Количество	Ожидаемые результаты
HR - центр				
1	Разработка и внедрение корпоративной модели компетенций системы УДП РК	Первый квартал 2024 года	Согласно утвержденному Плану	Повышение эффективности подбора, оценки, обучения и мотивации персонала. Снижение текучести в системе УДП РК
2	Внедрение системы оценки компетенций для выявления потребности в обучении сотрудников организаций УДП РК, ротации, рекрутинга и кадрового резерва (в том числе автоматизированную систему оценки компетенций)	Первый квартал 2024 года	Согласно утвержденному Плану	Эффективное планирование обучения сотрудников, точечно направленное на слабые зоны. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников. Повышение эффективности деятельности (КПЭ)
3	Внедрение практики управления результативностью КПО для организаций УДП РК	30.12.2024	Согласно утвержденному Плану	Измерение целей и контроль реализации стратегии УДП РК. Систематизация бизнес-процессов. Повышение результативности сотрудников УДП РК
4	Разработка и внедрение единой программы системной комплексной ротации персонала в системе УДП РК	Второй квартал 2024 года	Согласно утвержденному Плану	Снижение текучести кадров. Удержание талантов. Повышение мотивации кадров УДП РК
5	Внедрение предиктивной системы управления кадровым потенциалом	Второй квартал 2024 года	Согласно утвержденному Плану	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
6	Внедрение ценностного предложения работодателя	Первое полугодие 2024 года	Согласно утвержденному Плану	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
7	Удовлетворенность работников кадровых служб ПО услугами, оказываемыми HR-центром АО ЦМТЭС	2024 год	70%	Повышение качества услуг
Учебный центр				
1	Анализ потребности, планирование обучения сотрудников для организаций УДП РК	Первый квартал 2024 года	1	Эффективное планирование средств на обучение и развитие сотрудников УДП РК. Повышение КПЭ сотрудников УДП РК
2	Разработка авторских и инновационных программ обучения, в том числе лидерских, управленческих, сервисных и др.	2024 год	5	Повышение качества, статуса и дохода Общества
3	Получение институциональной аккредитации АО ЦМТЭС	Первый квартал 2024 года	1	Повышение качества, статуса и дохода Общества
4	Автоматизация образовательной деятельности (разработка собственной LMS-платформы, внедрение системы выдачи сертификатов, посредством QR кода)	Первое полугодие 2024 года	1	Повышение качества оказываемых услуг, развитие образовательного направления Общества
5	Организовать и провести курсы по изучению государственного языка для сотрудников системы УДП РК на бесплатной основе	2024 год	200 человек	Повышение уровня гос. языка, повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
6	Организовать и провести курсы по изучению английского языка по уровням	2024 год	50 человек	Повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
7	Продвижение образовательных услуг (соц.сети и другие маркетинговые инструменты) для сторонних организаций РК	2024 год	Согласно утвержденному Плану	Повышение дохода Общества. Снижение расходов УДП РК
8	Удовлетворенность слушателей образовательными услугами, оказываемыми Учебным центром АО ЦМТЭС	2024 год	90%	Повышение качества оказываемых услуг, развитие образовательного направления Общества
2025 год				
№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Количество	Ожидаемые результаты
HR - центр				
1	Актуализация корпоративной модели компетенций для организаций УДП РК	2025	Актуализация	Повышение качества подбора, оценки, обучения и мотивации персонала. Снижение текучести в системе УДП РК
2	Проведение оценки компетенций, в том числе для формирования потребности в обучении сотрудников организаций УДП РК (в том числе автоматизированную систему оценки компетенций)	2025	Актуализация	Эффективное планирование обучения сотрудников, точечно направленное на слабые зоны. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников. Повышение эффективности деятельности (КПЭ)
3	Развитие и актуализация практики управления результативностью КПО для организаций УДП РК	2025	Актуализация	Измерение целей и контроль реализации стратегии УДП РК. Систематизация бизнес-процессов. Повышение результативности сотрудников УДП РК
4	Развитие единой программы системной комплексной ротации персонала в системе УДП РК	2025	Актуализация	Снижение текучести кадров. Удержание талантов. Повышение мотивации кадров УДП РК
5	Развитие предиктивной системы управления кадровым потенциалом	2025	50	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
6	Развитие ценностного предложения работодателя	2025	Развитие	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
7	Ребрендинг Общества	2025	Устав	Повышение узнаваемости на рынке. Увеличение дохода
8	Удовлетворенность работников кадровых служб ПО услугами, оказываемыми HR-центром АО ЦМТЭС	2025%	75%	Повышение качества услуг
Учебный центр				
1	Анализ потребности, планирование и обучения сотрудников для организаций УДП РК	Первый квартал 2025	1	Эффективное планирование средств на обучение и развитие сотрудников УДП РК. Повышение КПЭ сотрудников УДП РК
2	Получение международных аккредитаций / сертификатов обучающих программ Общества	2025	1	Повышение качества, статуса и дохода Общества
3	Разработка авторских и инновационных программ обучения, в том числе лидерских, управленческих, сервисных и др.	2025	5	Повышение качества, статуса и дохода Общества

4	Организовать и провести курсы по изучению государственного языка для сотрудников системы УДП РК на бесплатной основе	2025	200	Повышение уровня гос языка, повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
5	Организовать и провести курсы по изучению английского языка по уровням	2025	50	Повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
6	Продвижение образовательных услуг (соц сети и другие маркетинговые инструменты) для сторонних организаций РК	2025	Согласно утвержденному Плану	Повышение дохода Общества. Снижение расходов УДП РК
7	Удовлетворенность слушателей образовательными услугами, оказываемыми Учебным центром АО ЦМТИС	2025	91%	Повышение качества оказываемых услуг, развитие образовательного направления Общества
2026				
№	Наименование мероприятий	Сроки реализации	Индикаторы	Ожидаемые результаты
HR - центр				
1	Актуализация корпоративной модели компетенций для организаций УДП РК	2026	Актуализация	Повышение качества подбора, оценки, обучения и мотивации персонала. Снижение текучести в системе УДП РК
2	Проведение оценки компетенций, в том числе для формирования потребности в обучении сотрудников организаций УДП РК (в том числе автоматизированную систему оценки компетенций)	2026	Актуализация	Эффективное планирование обучения сотрудников, точечно направленное на слабые зоны. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников. Повышение эффективности деятельности (КПЭ)
3	Развитие и актуализация практики управления результативностью КПЭ для организаций УДП РК	2026	Актуализация	Измерение целей и контроль реализации стратегии УДП РК. Систематизация бизнес-процессов. Повышение результативности сотрудников УДП РК
4	Развитие единой программы системной комплексной ротации персонала в системе УДП РК	2026	Актуализация	Снижение текучести кадров. Удержание талантов. Повышение мотивации кадров УДП РК
5	Развитие предиктивной системы управления кадровым потенциалом	2026	Актуализация	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
6	Развитие ценностного предложения работодателя	2026	Актуализация	Снижение текучести. Повышение вовлеченности сотрудников УДП РК. Укрепление корпоративной культуры. Повышение HR - бренда УДП РК
7	Удовлетворенность работников кадровых служб ПО услугами, оказываемыми HR-центром АО ЦМТИС	2026	80%	Повышение качества услуг
Учебный центр				
1	Анализ потребности, планирование и обучения сотрудников для организаций УДП РК	Первый квартал 2026	1	Эффективное планирование средств на обучение и развитие сотрудников УДП РК. Повышение КПЭ сотрудников УДП РК
2	Разработка авторских и инновационных программ обучения, в том числе лидерских, управленческих, сервисных и др.	2026	5	Повышение качества, статуса и дохода Общества
3	Организовать и провести курсы по изучению государственного языка для сотрудников системы УДП РК на бесплатной основе	2026	200	Повышение уровня гос языка, повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
4	Организовать и провести курсы по изучению английского языка по уровням	2026	50	Повышение профессиональных навыков сотрудников системы УДП РК
5	Продвижение образовательных услуг (соц сети и другие маркетинговые инструменты) для сторонних организаций РК	2026	Согласно утвержденному Плану	Повышение дохода Общества. Снижение расходов УДП РК
6	Удовлетворенность слушателей образовательными услугами, оказываемыми Учебным центром АО ЦМТИС	2026	92%	Повышение качества оказываемых услуг, развитие образовательного направления Общества

Кузнецова И.
 Киселева А.
 Саткеевич М.
 Агаев Е.
 Боженко Г.
 Березовский Р.
 Мухомов Р.
 Кочаева К.
 Давыдов Б.
 Киселева С.