



Кадрлық саясат

КС 04-02-18

2-редакция

22 беттің 1-беті

"Самұрық-Энерго" АҚ
Басқармасы тұлғасындағы
Жалғыз акционердің
2019 жылғы 31 қаңтардағы
№3 хаттамасы шешімімен
бекітілді

«Алатау Жарық Компаниясы» АҚ-ның 2018-2028 жылдарға арналған Кадрлық саясаты



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

Мазмұны

1. Анықтамалар мен қысқартулар	3
2. Жалпы ережелер және «Самұрық-Энерго» АҚ даму стратегиясымен байланысы....	5
3. Ағымдағы жағдайды талдау.....	6
4. Міндет, көзқарас, кадр саясатының мақсаты мен қағидаттары	7
5. Кадр саясатының негізгі бағыттары	9
5.1. Жоспарлау және еңбек ресурстарын басқару	9
5.1.1. Ұйымдастыру құрылымы мен мөлшерін тиімді басқару	10
5.1.2. Қоғамды жоспарлау және қажетті біліктілік, сапа, құзыреттіліктер мен таланттармен қамтамасыз ету	10
5.2. Персоналды басқару және ынталандыру тиімділігі	11
5.2.1. Персоналдың жұмысын бағалау.....	11
5.2.2. Персоналдың сыйақы жүйесі	12
5.2.3. Сабақтастық және таланттарды басқару жүйесі	12
5.2.4. Персоналды дамыту және оқыту	13
5.2.5. Жастармен жұмыс.....	14
5.2. Әлеуметтік тұрақтылықты басқару және корпоративтік мәдениетті дамыту.....	14
6. HR және бизнес серіктестіктің жаңа моделі. HR функциясын дамыту.....	15
7. Күтілетін нәтиже	16



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

1. Анықтамалар мен қысқартулар

HR-қызметі (ағыл. «Human Resources» – «Адам ресурстары»)	- адам ресурстарын басқарудың корпоративтік қызметі
HR бизнес-серіктес (HRBP)	- бизнес пен HR командасы арасында сындарлы диалог орнатуға, сарапшылар кеңесі мен қызметкерлерге стратегиялық шешімдер қабылдауда көмек көрсетуге, сонымен қатар бизнес үшін HR қызметін тиімді жүзеге асыруға бағытталған ұйымның HR қызметінің ерекше тиімділігі
HR ЖҚКО (Жалпы қызмет көрсету орталығы)	- көптеген типтік процестердің өнімділігі, сапасы мен ашықтығын арттыруға мүмкіндік беретін ұйымдағы персоналды басқаруды қоса алғанда, бірқатар қызметтерді орындауды болжайтын ұйымның бөлінген бөлімі
HR-метрикалар	- ұйымдағы адам ресурстарын басқару процестерінің тиімділігін өлшейтін немесе өлшейтін көрсеткіштер
Персоналды бейімдеу	- бейресми байланыстар және т.б. жүйесіне қосумен кәсіптік қарқынды тәсілімен, корпоративтік мәдениетке бекітілген ережелермен және нормалармен танысуды көздейтін, Қоғамға жаңа қызметкерлерді қосу процесі.
бенчмаркинг	- қоғам көрсеткіштері мен жағдайын орташа статистикалық көрсеткіштермен, трендтермен және басқаларында бар үздік тәжірибелермен салыстыру
Қос тарапты оқыту	- компанияның, оқу орнының және білім алушының тең жауапкершілігі кезінде білім алушылардың өтемдік төлемімен және жұмыс орындарын ұсынумен білім беру ұйымында оқытудың және практиканың міндетті кезеңдерімен ұштастыратын кадрларды даярлау үлгісі
Жеке даму жоспары (ЖДЖ)	- жұмысшыларды дамыту үшін пайдаланылатын және қызметкерлердің кәсіби дағдылары мен құзыреттіліктері деңгейін жоғарылатуға бағытталған олардың даму мақсаттары мен нақты әрекеттерін сипаттайтын құрал.
Кадрлық саясат	- «Алатау Жарық Компаниясы» АҚ-ның 2018-2028 жылдарға арналған Кадр саясаты
кадрлық резерві/ таланттар пулы	- Кәсіби дағдылар мен құзыреттердің жоғары деңгейімен мансаптық өсуге ынталандырылған, қызметін жан-жақты бағалау нәтижелері бойынша мұрагерлер / таланттар ретінде анықталған Қоғам қызметкерлері
талант картасы (тоғыз ұяшық матрица)	- тиімділікті бағалау негізінде қызметкерлерге қатысты басқарушылық шешімдерді қабылдауға мүмкіндік беретін Қоғамдағы таланттылықты басқару құралы
қызметкерлердің біліктілігі	- Бұл оның кәсіби дайындығы, яғни белгілі бір жұмыс түрін орындауға қажетті дайындық, тәжірибе, білім, дағды деңгейі



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

біліктілік талаптары	- кәсіптік білім деңгейіне, лауазымдық міндеттерін орындау үшін қажетті жұмыс өтілі (жұмыс тәжірибесі), кәсіби білімі мен дағдылары, құзыреттілік деңгейіне қойылатын талаптар
Компанияның қызметінің маңызды көрсеткіші (ҚМК)	- қызметтің тиімділігін көрсететін және мақсатқа жету деңгейін өлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштер; - бұл қызметкердің лауазымындағы жұмысты тиімді орындауға ықпал ететін қасиеттері мен дағдылары (жеке-іскерлік, кәсіби)
Корпоративтік мәдениет	- өзінің тиімділігін көрсеткен және компания мүшелерінің көпшілігімен бөлісетін ішкі ортаға бейімделу және ішкі интеграциялау процесінде компания сатып алған нормалар, құндылықтар мен нанымдар, мінез-құлық модельдерінің жиынтығы
Жаттықтыру (коучинг)	- қызметкерді бағыттайтын және оған проблемаларды қалай шешуге болатындығын немесе бұрынғыдан гөрі жақсы жұмыс істеуге үйрететін жетекшінің әрекеттері
тәлімгерлік	- Неғұрлым тәжірибелі қызметкер (тәлімгер) белгілі бір уақыт ішінде өз жұмысын тиімді орындауға және мансап құруға көмектесу үшін өзінің білімін клиенттермен бөлісетін қызметкерлерді оқыту және дамыту әдістерінің бірі.
меритократия	- басқару қағидаты, оған сәйкес ең қабілетті адамдар әлеуметтік жағдайына немесе қаржылық жағдайына қарамастан басшылық лауазымдарды атқаруы керек
Ынталандыру (уәждеме)	- еңбек тиімділігіне әсер ету механизмі, қызметкерді немесе қызметкерлер тобын стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге бағытталған іс-әрекетке тарту үшін ынталандыру процесі
Қоғам «70/20/10» қағидасы	- «Алатау Жарық Компаниясы» АҚ - теңдестірілген дамуға негізделген корпоративті оқытуды ұйымдастыруға деген көзқарас: «70/20/10» моделі бойынша практика мен теорияның дұрыс үйлесуі, мұнда оқыту 70% уақытты жұмыс орнындағы мәселелерді шешуге жұмсайды; Уақыттың 20% -ы тәжірибелі жұмысшымен (тәлімгерлік, коучинг, тәлімгерлік және т.б.) әріптестерінің кері байланысы арқылы жұмыстағы жаттығулармен айналысады; Уақыттың 10% -ы семинарларға, тренингтерге және т.б.
кәсіби стандарттар	- Қызметкер белгілі бір кәсіптік қызметті, оның ішінде белгілі бір еңбек функциясын орындауды талап ететін біліктілік сипаттамалары
бизнес-үдерістердің реинжинирингі	- максималды нәтижеге жету үшін бизнес-процестерді түбегейлі қайта ойластыру және түбегейлі қайта құру
сабақтастық жүйесі	- Қоғамда маңызды лауазымдарды атқаруға мүмкіндіктері бар қызметкерлерді анықтау және дамыту процесі
Даму стратегиясы	- «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2018-2028 жылдарға арналған даму стратегиясы
Таланттарды басқару	- әлеуеті жоғары қызметкерлерді анықтау, олардың біліктіліктері мен біліктіліктерін бағалау және жетілдіру, сондай-ақ оларды Қоғамның негізгі лауазымдарына өтуге дайындау процесі
Акционер	- «Самрук-Энерго» АҚ



АЛАТАУ ЖАРЫҚ
КОМПАНИЯСЫ

Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

2. Жалпы ережелер және «Самұрық-Энерго» АҚ даму стратегиясымен байланысы

«Алатау Жарық Компаниясы» АҚ-ның 2018-2028 жылдарға арналған кадрлық саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ 2018-2028 жылдарға арналған Даму стратегиясының мақсаттарына негізделеді және акционердің стратегиялық бастамаларын неғұрлым тиімді іске асыруға ықпал етуге бағытталған.

өнімділікті жақсарту;

инвестициялық бағдарламаларды тиімді іске асыру;

корпоративті басқару және Қоғамның тұрақты даму, бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі, үздіксіз жетілдіру мәдениетін енгізу қағидаттарын ұстануы.

Компанияның кадр саясаты персоналды басқару саласындағы негізгі құжат болып табылады және адам әлеуетін дамытуға бағытталған.

Кадрлық саясаттың негізгі ережелері Акционердің кадр саясатының негізгі басымдықтарына, Акционерлер тобының адами ресурстарын басқарудың корпоративтік стандартына негізделген.

Компанияның кадр саясаты Қоғамның барлық қызметкерлері үшін бірдей және басқару жүйесін, кадрлық менеджменттің принциптері мен негізгі бағыттарын анықтайды.

Кадр саясатының бағыттары ұйымның ерекшеліктерін ескере отырып, ережелерде, ережелерде және басқа функционалдық құжаттарда егжей-тегжейлі сипатталады.

Кадр саясаты инвестициялық бағдарламаны тиімді іске асыру, инновациялар мен технологияларды дамыту, цифрландыруды қоса алғанда, Қоғамның мақсаттарын сәтті орындау үшін кадрлық күзінеттілікті дамыту қажеттілігін анықтайды.

Персоналды басқаруға жаһандық тенденциялар, ғаламдық компаниялар тап болатын сыртқы экологиялық факторлар әсер етеді. Олардың негізгілері:

1) жаһандану - технологиялардың дамуы арқылы тауарлар, қызметтер, капитал, ақпарат және жұмыс күштері елдерінің қозғалысы;

2) бәсекелестік;

3) демографиялық проблемалар - жұмыс істейтін халық санының болжамды төмендеуі, көші-қон мәселелері;

4) экономикалық және құқықтық аспектілері, өйткені бизнес экономикалық және құқықтық тұрғыда жұмыс істейді;

5) сандық технология.

Осы факторларды ескере отырып, адами ресурстарды басқару саясаты бизнеске бағытталған міндеттерге, тиімді, нақты шешімдерге, меритократияны дамытуға және қызметкерлердің белсенділігін арттыруға барынша икемді болуы керек.



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

3. Ағымдағы жағдайды талдау

Компанияның кадрлық саясатында кадрлармен жұмыс істеудің дәстүрлі тәсілдері бар, әкімшілік қызметтер персоналды басқару қызметінде басым.

Компанияда HR процестері құрылым мен жетілудің жетілу деңгейіне байланысты әр түрлі даму деңгейіне ие.

Акционердің Даму стратегиясында айқындалған негізгі сыртқы және ішкі проблемалар мен стратегиялық бастамалар оңтайлы құрылымдарды құруды, бизнес-процестерді, соның ішінде адами ресурстарды басқаруды талап етеді.

Үздіксіз жетілдірудің бірыңғай корпоративті мәдениетін қалыптастыру кадрларға, жоспарлау және таңдау процестеріне, дамуға, таланттарды басқаруға, мотивация мен өнімді басқаруға қойылатын талаптарды анықтауға біркелкі көзқарасты талап етеді. Бұл процестер бір-бірімен жеткілікті түрде біріктірілмеген, бұл қызметкерлермен жұмыс тиімділігін айтарлықтай төмендетеді.

Талдау Компанияның адами ресурстарын басқару саласындағы күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ мүмкіндіктер мен қауіптерді анықтады.

1 Кесте. SWOT-талдау

Мықты жақтары	Әлсіз жақтары
1.Күшті жұмыс беруші бренді	1. Коммерциялық ұйымдардағы шектеулі тәжірибе
2.Әлеуметтік шиеленістің болмауы, әлеуметтік тұрақтылық рейтингі мен тарту индексінің жағымды аймағы	2. Кадрлық процестерді әлсіз автоматтандыру
3.Кәсіподақтар мен ұжымдық келісімдер жүйесінің, әлеуметтік қолдау қызметкерлерінің болуы	3. Кадрларды жоспарлау және персоналдың қазіргі жағдайындағы алшақтықты талдау жүйесінің жеткіліксіз интеграциясы.
4.Жалақы және еңбекақы төлеу жүйесінің бәсекелестік деңгейі	4. Жұмысқа қабылдаудың кешіктірілген және жеткіліксіз сапасы
5.Кадрлардың қолайлы ауысуы.	5. Кадр резервіне қатысушылар үшін үздіксіздікті және негізгі лауазымдарды жылжыту жүйесін дамыту деңгейінің жеткіліксіздігі
6.Жоғары білікті қызметкерлер	6. HR-қызметтерді басқару және транзакциялық функциямен біріктіру
7.Қызметкерлердің жұмысын бағалау жүйесінің болуы	7. Жас менеджерлердің өндірістік тәжірибесінің жоқтығы
8.Бос лауазымдарға кадрларды конкурстық іріктеуді қамтамасыз ету	8. Менеджерлер персонал бастамасын дамытпайды. Қосылған құн және оңтайландыру туралы идеялардың әлсіз буыны
9.Қызметкерлерді оқыту және дамыту жүйесінің болуы.	9. Мотивация жүйесі жеткіліксіз, мотивация мен жеке тиімділік арасында әрқашан нақты байланыс болмайды.
	10. Бизнес-құрылымдардың өзара әрекеттесуінің жеткіліксіз синергиясы



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

	11. Персоналды басқару жүйесін қаржыландырудың жеткіліксіздігі (қызметкерлердің жекелеген санаттарын оқыту және дамыту, ынталандыру және сыйақы беру)
Мүмкіндіктер	Қатерлер
<ol style="list-style-type: none">1. HR және бизнестің өзара әрекеттесуінің жаңа моделіне көшу (HR BP, сараптама орталықтары және ХҚК шығарумен)2. Кадрлық процестерді автоматтандыру3. Дуальды оқытуды одан әрі дамыту, болашақ мамандықтар бойынша ЖОО мамандарымен бірлесіп оқыту4. Стратегиялықтан операциялық модельге көшу5. Қазіргі заманғы HR құралдарын қолдану6. Меритократия қағидатын сақтауға және компания ішінде өсу үшін жағдай жасауға ұмтылу7. Қызметкерлердің корпоративті және командалық рухын дамыту.8. Ротация және практика, тағылымдамадан өту мүмкіндігі	<ol style="list-style-type: none">1. Өзгеріске, бюрократияға қарсылық2. Әлеуметтік және еңбек қақтығыстарының қаупі, сандарды оңтайландыруға, жекешелендіруге, қайта құрылымдауға және т.б. байланысты өндірістік ұжымдардағы әлеуметтік шиеленістер.3. Энергетика саласындағы еңбек нарығында қажетті біліктілігі бар мамандардың жетіспеуі4. Жас мамандардың қажетті білімі мен дағдыларының жеткіліксіз деңгейі.5. Қызметкерлер арасында болашақ біліктіліктің болмауы6. Еңбек ресурстарына бәсекелестікті арттыру7. Еңбек / санды бағалау үшін ескірген база8. Қызметтердің біліктілік анықтамалығының жетілдірілмеуі

4. Міндет, көзқарас, кадр саясатының мақсаты мен қағидаттары

Компанияның Кадрлық саясатының міндеті ұзақ мерзімді перспективада стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және нарықта бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз ету үшін адами ресурстардың күш-жігерін біріктіру болып табылады.

Персоналды басқару саласындағы көзқарас - бұл әрбір қызметкердің құндылықтарына сәйкес келетін, адами әлеуеттің өсуіне және бизнестің қарқынды дамуына ықпал ететін бірыңғай тиімді корпоративтік мәдениет.

Кадр саясатының негізгі мақсаты персоналды басқару жүйесін одан әрі дамыту арқылы персоналға салынатын инвестициялардан максималды қосылған құнды қамтамасыз ету болып табылады:

Қоғамның бәсекеге қабілеттілігін қолдау және жоғарылату үшін Қоғамның кадрларға қажетті саны мен сапасына ағымдағы және болашақ қажеттіліктерін қамтамасыз етеді;



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

тиімді бизнес-процестер мен икемді ұйымдастыру жүйесін құруға ықпал етеді;

қызметкерлердің кәсіби және жеке құзыреттіліктерін барынша дамыту және таныту үшін жағдай жасайды;

негізгі лауазымдардағы көшбасшылық дамудың жоғары басымдылығын қамтамасыз етеді;

жұмыс берушінің жоғары брендінің дамуына ықпал етеді, еңбек нарығында ең жақсы кадрларды тартады және сақтайды;

персоналды басқарудың функционалды салаларында ең жақсы HR тәжірибесінің енгізілуін қамтамасыз етеді;

персоналды басқару процестерін оңтайландыру және автоматтандыру, біліктілікті талдау, сараптама және деректерді басқару арқылы операциялық тиімділікті арттыруға ықпал етеді.

HR функциясының рөлі бизнесті тиімді қолдау, ұйымдастырушылық мүмкіндіктерді басқару және акционерлер мен басқа да мүдделі тараптар үшін маңызды құндылықтар жасау үшін анағұрлым стратегиялық сипатқа ие болуда.

Кадр саясаты бизнестің келесі қағидаларға негізделеді:

Бизнес-қағида	Сипаттама
Қосымша құнды құрудағы адами ресурстардың негізгі экономикалық және стратегиялық рөлі	Адами ресурстар - бұл компанияның негізгі активі, оған еңбек өнімділігін үнемі арттыру үшін қаражат пен ресурстарды жеткілікті инвестициялау қажет.
Компанияның барлық қызметкерлері үшін персоналды басқару саясатының бірлігі	Кадрлармен жұмыс мақсаттары, міндеттері мен бағыттары Қоғамның барлық қызметкерлері үшін бірдей болуы керек. Қол жетімді жалпы терминология, тіл, персоналдарға қатысты технологиялар мен әрекеттердің ашықтығы мен түсініктілігі.
Меритократия	Әрқайсысын жеке еңбектері бойынша бағалау, әлеуеті бар адамдардың алға басуы. Қызметкердің қызметін және жеке үлесін бағалау нәтижелері бойынша сыйақы, қанағаттанарлықсыз нәтижелерге төзбеушілік
Мамандардың жоғары кәсіпқойлығына және олардың өзін-өзі жетілдіруге деген ұмтылысына назар салу	Жеке құрамның кәсіби және мансаптық өсуіне және дамуына ықпал ету. Өзін-өзі дамытуға жоғары мотивацияны ынталандыру. Өздігінен білім алу ұйымының қағидаларын қолдану (70/20/10)
Ортақ стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге қызметкерлерді тарту мәдениетін дамыту.	Қызметкерлерді тиімді ынталандыруды, жоғары адалдықты, бастамашылықты, қызығушылық пен қызметкерлердің жоғары көрсеткіштерге және стратегиялық ортақ мақсаттарды іске асыруда үлес қосуға деген мәдениетін қалыптастыру



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

Персоналды сапалы басқару - бұл барлық деңгейдегі басшылардың басты міндеті.	Барлық деңгейдегі басшылары персоналдың сапасы және осы саладағы басқарушылық құзыреттіліктерінің дамуына жауап береді. HR функциясы басшыларға HR стратегиясын іске асыру, процестерді басқару және бастамаларды қолдау үшін қажетті қолдауды ұсынады
Персоналды басқару және бизнес-құрылымдардың серіктестік функциялары	HR функциясы рөлінің әкімшілік қолдаудан бизнес құрылымдар үшін стратегиялық серіктес рөліне ауысуы
Бизнестің қажеттіліктерін де, еңбек нарығының жағдайларын да ескере отырып, адами ресурстарды стратегиялық жоспарлау	Функционалдық жоспарларды да, құрылымдық бөлімшелердің қажеттіліктерін де, еңбек нарығындағы жағдайды да ескере отырып, кадрлық ресурстарды, сондай-ақ Қоғам қызметкерлерінің шығындарын жоспарлау
Құқықтық қауіпсіздік	Қоғам өз қызметкерлерімен еңбек қатынастарын заңдылық пен құрмет негізінде құрайды

5. Кадр саясатының негізгі бағыттары

Кадр саясатының негізгі бағыттары біріктірілген функционалды бағыттар болып табылады, олардың одан әрі дамуы кадрлық саясаттың мақсаты мен міндетін іске асыруға ықпал етеді.

5.1. Жоспарлау және еңбек ресурстарын басқару

Басқаруды жоспарлау және еңбек ресурстармен қамтамасыз ету - бұл ұйымдық құрылымды және санын, сапасы мен біліктілік жүйесін басқару, қызметкерлерді іздеу және таңдау.

HR функциясының стратегиялық рөлі, ең алдымен, болашақта еңбек ресурстарын сандық және сапалық тұрғыдан жоспарлауда көрінеді.

Бұл бағыттың міндеттері:

5.1.1. Ұйымдастыру құрылымы мен мөлшерін тиімді басқару.

Компаниялардың бизнес-процестерін, міндеттері мен бизнес қажеттіліктерін талдау және қайта жоспарлау негізінде кадрлардың қазіргі саны мен құрылымын, басқару деңгейлерін, кадрлардың ауысымын, еңбек нарығындағы жағдайларды, ұқсас табысты компаниялардың саны мен бизнес-процестерін салыстыру, бизнес мүмкіндіктері және басқа факторлар, мақсатты ұйымдастырушылық құрылымдар енгізіледі. компаниялардың қажетті санын анықтады. Табысқа жетудің бір шарты - бұл ұйымның икемділігі және бизнестің ағымдағы және болашақ мақсаттары үшін оңтайлы болуы. HR мамандарының функцияларына басшылықпен және құрылымдық бөлімшелермен серіктестік, сондай-ақ міндеттер, өкілеттіктер мен



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

жауапкершілікті кадрлар тізімінде, құрылымдық бөлімшелер туралы ережелерде және қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында бөлуді тиімді ресімдеу кіреді.

5.1.2. Қоғамды жоспарлау және қажетті біліктілік, сапа, құзыреттіліктер мен таланттармен қамтамасыз ету.

Стратегиялық бағыттарды сәтті жүзеге асыру үшін Қоғам қаржы және инвестициялар, халықаралық транзакцияларды басқару, жобаларды басқару, өзгерістерді басқару, операциялық менеджмент саласындағы білімдердің, білім мен құзыреттіліктің әлеуетін арттыруы қажет.

Қызметкерлер ұзақ мерзімді перспективада «өз бизнесінің иелері» ролін атқаратын, коммерциялық ойлау қабілеті бар өзгерістер агентіне айналуы керек.

Қоғамның инновациялық даму бағдарламасы, өндірістің болашағы зор технологиялары, процестерді автоматтандыру бойынша жобаларды жүзеге асыру бәсекелі ортада сандық ортада жұмыс істеу үшін тиісті білімі мен дағдылары бар мамандарды дайындауды талап етеді.

Қалаған жұмыс беруші брендін қолдай және дамыта отырып, Компания нарықта нәтижелерге қол жеткізуге, инновацияны ынталандыруға бағытталған белсенді мамандарды тартуға ұмтылады.

Осы бағытта біліктілік жүйесі персоналға арналған өндірістік процестердің ағымдағы және болжамды талаптарын ескере отырып, бірыңғай біліктілік талаптары мен кәсіби стандарттарды әзірлеу арқылы жасалады және жаңартылады. Жұмыс салалық қауымдастықтармен, жұмыс берушілермен және арнайы білім беру ұйымдарымен бірлесіп жүзеге асырылады. Кәсіби стандарттар өз кезегінде сала кадрларын даярлаудың білім беру стандарттарының негізін құрайды.

Тиісті білім беру ұйымдарымен белсенді өзара іс-қимыл аясында техникалық кадрларды дуальдық оқытуды енгізу, болашақ міндеттерге қабілетті мамандарды ерте даярлау, білім беру ұйымдарының талантты түлектерін іздеу және іріктеу бойынша жұмыстар жүргізілетін болады.

Қоғамдағы кадрларды іздеу және іріктеу бос лауазымдарға конкурстық іріктеудің ашық және тең рәсімдері және лауазымдық нұсқаулықтардың талаптарына сәйкес меритократия қағидаты негізінде жүзеге асырылады. Бейімделу бағдарламалары мен тәлімгерлік жүйелер одан әрі дамытылатын болады.

Бос лауазымдарды басқа нәрселермен толтырған кезде компаниялар қызметкерлердің мансаптық өсуіне, сабақтастығына, талантын сақтап қалуға және тәжірибе жинақтауға мүмкіндік беретін ішкі үміткерлерді таңдайды. Мансап және мансаптық және кәсіби дарындылықты дамыту аясында Компания компаниялардың тобында «тік» және «көлденең» ротация бағдарламаларын, қызметкерлердің құзыретіндегі даму аймақтарын талдауды, қызметкерлердің уәждемесін қолдауды және Компанияның белгілі бір кадрлық құзыреттіліктерге қажеттіліктерін қолдау негізінде дамытатын болады.

Үздік мамандар мен таланттарды тарту үшін заманауи сандық технологияларды, кәсіби басшылық жасауды, әлеуетті кандидаттардың бірыңғай



базасын құруды, іріктеуді бағалау кезеңдері мен құралдарын және т.б. пайдалана отырып, іздеу және таңдау әдістемесі жетілдірілетін болады.

5.2. Тиімділікті басқару және персоналды ынталандыру

Компанияның болжанған нәтижелеріне қол жеткізу үшін кадр саясатының маңызды бағыты қызметкерлердің, құрылымдық бөлімшелердің және жалпы компаниялардың тиімділігін басқару жүйесін әрі қарай дамыту және әр қызметкердің уәждемесі болып табылады.

5.2.1. Персоналдың жұмысын бағалау.

Өнімділікті жоғарылату, Акционердің үмітін қанағаттандыру және жоғары деңгейдегі тиімділік мақсаттары үшін басқару жүйесі енгізілетін болады.

Барлық деңгейдегі менеджерлер SMART және бағалау нәтижелері бойынша тиімді кері байланыс қағидаттарына сәйкес қызметкерлерге мақсат қою бойынша өз құзыреттері мен дағдыларын дамытуы керек. Бизнесті басқару мен адамдардың жұмысын басқару арасындағы байланысты күшейту қажет. Қол астындағы қызметкерлердің тиімділігін қамтамасыз ету - менеджерлердің күнделікті жұмысы.

Жүйе ҚНҚ-нің Қоғамның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігін және оны әрбір қызметкерге қатыстыруды қамтамасыз етуі керек. Жүйе ашық, объективті және ақпараттылықта болуы керек және әртүрлі санаттағы қызметкерлердің ерекшеліктерін, сондай-ақ ұйымдастырушылық мүмкіндіктерін (процесті автоматтандыру) ескеруі керек.

Осы салада максималды тиімділікке қол жеткізу үшін персоналды басқару жүйесі сыйақымен, дарындылықпен және персоналды дамыту жүйесімен біріктірілуі керек.

5.2.2. Персоналдың сыйақы жүйесі.

Тиімді еңбекақы төлеу жүйесінің міндеті - күтілетін нәтижелерге қол жеткізуге қосқан үлесіне сәйкес қызметкерлерді тарту, ұстап қалу және ынталандыру.

Қызметкерлерге еңбекақы төлеу жүйесі келесі принциптерге негізделеді: ішкі теңдік және сыртқы бәсекеге қабілеттілік; мөлдірлік және айқындық; компаниялардың мақсаттары мен қаржылық-экономикалық мүмкіндіктерін сақтау; компанияның жұмысына және жеке салымына байланысты сыйақы /сыйлықақы.

Жиынтық сыйақыға базалық және ауыспалы бөліктер кіреді.

Компания қызметкерлеріне еңбекақы төлеу жүйесіне бірыңғай тәсілді енгізуге тырысады. Қоғамның ең жоғарғы сыйақы коэффициенттері Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары мен қызметкерлерінің қызметін бағалау және сыйақы төлеу ережелеріне сәйкес есептеледі.

Сыйақылар мен ынталандыру жүйесін дамытудың міндеттері сонымен қатар топ-менеджмент үшін ұзақ мерзімді сыйақыларды енгізу, инвестициялық



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

жобаларды іске асыру үшін жобалық бонустар енгізу, жобаның қаржылық және өндірістік параметрлеріне қол жеткізу, соның ішінде пайда / капиталға қатысу қағидаты.

Ынталандыру үшін Қоғам өзінің еңбегін ескере отырып, материалдық емес ынталандыру нысандарын және жанама қосымша материалдық сыйақылардың нысандарын (қызметкерлерді әлеуметтік қорғау бағдарламалары және қосымша жеңілдіктер) әзірлейді. Бәсекеге қабілеттілікті қалыптастыру үшін бизнестің мәселелерін шешудің үздік белгілері, белгілер, ордендер, медальдар, сертификаттар, сыйлықтар беру, «жеңілдіктердің дәмханасы» енгізілген - нарықтағы артықшылықтар тудыру үшін қызметкерлердің жеке қажеттіліктеріне сәйкес келетін жеңілдіктердің икемді жиынтығы жеңімпаздарына арналған қоғамдық сыйлықтар қолданылады.

5.2.3.Сабақтастық және таланттарды басқару жүйесі.

Бәсекеге қабілеттілікті сақтау және дамыту, сыртқы және ішкі сын-қатерлерге белсенді түрде әрекет ету, келешегі зор, жоғары кәсіпқой және тартылған қызметкерлердің әлеуетін қалыптастыру, жеке меншік басқару кадрларын даярлау мақсатында Компания сабақтастық пен дарындылық жүйесін дамытады.

Компания негізгі лауазымдарға орналасу үшін бірыңғай кадрлық резервті қалыптастырады және объективтілік, ашықтық және әділеттілік, еріктілік, тиімділік қағидаттарына негізделген кадрлық резервтен іріктеу мен тағайындау қағидаларын енгізеді.

Бұл ретте тек мансаптық өсуге ғана емес, сонымен қатар кросс-функционалды білімді дамытуға назар аудару қажет.

Кадр резервін қалыптастыру және дамыту процесі қызметкерлердің қызметін жыл сайынғы бағалауымен тығыз байланысты, оның нәтижелері талант картасын қалыптастырады, резервистерді дамытудың жеке жоспарларын (ДЖЖ) әзірлейді, тәлімгерлік, тағылымдама бағдарламаларын және сабақтастық бағдарламаларын әзірлейді.

Корпоративтік басқаруды дамыту аясында Компанияның Директорлар кеңесі басшылық лауазымдарға мұрагерлік жоспарын құруға және орындауға үлкен көңіл бөледі.

5.2.4. Персоналды дамыту және оқыту.

Қоғамды қажетті біліктілікпен, сапамен, біліктілікпен, қабілеттермен және қызметкерлердің тиімділігімен қамтамасыз ету міндеттері қызметкерлерді оқыту мен дамытудың корпоративтік жүйесіне жоғары талаптар қояды.

Оқыту жүйесі бизнестің стратегиялық қажеттіліктеріне, қызметкерлер мен қызметкерлердің күзіреттілік деңгейінің қажеттіліктері мен айырмашылықтарын талдауға негізделген.

Әрбір қызметкер ОЖБ сәйкес 70/20/10 қағидаты бойынша өзінің оқуы мен дамуы үшін жауапты.

Оқыту жүйесі қызметтің мақсаттары мен міндеттеріне байланысты қызметкерлердің категориялары мен топтарының дағдыларын, білімдері мен



құзыреттерін дамытуға бағытталған. Компанияның стратегиялық бағыттарына сәйкес оқыту бағдарламаларын әзірлеу мен іске асырудағы басымдық коммерциялық дағдыларды дамыту және тиімді сату, қаржы және инвестицияларды басқару, мұқият зерттеу, due-diligence, халықаралық транзакцияларды басқару, жобаларды басқару, өзгерістерді басқару, бәсекелестік ортада жұмыс істеу үшін қызметкерлердің құзыреттерін дамыту болып табылады. цифрлық технологияларды енгізу, жедел басқару.

Халықаралық менеджерлерді оқытуға, көшбасшылықты дамытудың міндетті бағдарламалары арқылы менеджментті оқытудың интеграцияланған жүйесіне ерекше көңіл бөлінеді (стратегиялық мақсаттарға назар аудару: қосылу және бірігу операциялары, инвестициялық жобаларды бағалау / капиталды шетелде бөлу, жобаларды басқару, сандық көшбасшылық және т.б.), сондай-ақ корпоративті стандарттарды оқыту.

Сонымен қатар, басшылық лауазымдардағы қызметкерлер халықаралық сертификаттау бағдарламаларында (CFA/CPA/ACCA/CMA/IPMA/FRM/CIPD/NEBOSH/ ЙОШ және т.б.) оқудан өтуі керек.

Қоғам өндірістік персоналды оқытудың нысандарын, әдістері мен бағдарламаларын одан әрі жетілдіреді, тәлімгерлік, өндірістегі кросс-функционалды және сыртқы оқыту жүйесін дамытады. Жаңа технологияларды, жабдықтарды және цифрландыруды енгізу өндіріс мәселелерін жақсарту мүмкіндіктерімен үздіксіз білім беру мәдениетін дамытуды талап етеді. Бұл бағытта кадрларды даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру жұмыс орнында жүзеге асырылатын оқу базасын - оқыту орталықтарын және компаниялардың оқу орталықтарын дамыту қажет.

Қызметкерлерді дамытудың әдістері мен формаларын жетілдіруге алдыңғы қатарлы сандық технологияларды оқыту, қашықтықтан / модульдік оқытуды дамыту, тағылымдамадан өту, ішкі жаттықтыру, тәлімгерлік, тәлімгерлік және коучингті дамыту кіреді.

5.2.5. Жастармен жұмыс.

Қоғам бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі және тұрақты даму бағыты аясында жас ұрпақты белсенді өмірлік ұстанымын қалыптастыруға, патриоттық тәрбие беруге, жастарға әлеуметтік қолдау көрсетуге және қоғамды болашақта жоғары беделді мамандармен қамтамасыз етуге бағытталған жастардың белсенді қатысуын арттыру бойынша кешенді жұмыстар жүргізеді.

Бұл бағыттың міндеттері:

компаниялардың жастар активтерінің ішінен Қоғамның басшылығымен Жастар кеңесін құру және дамыту;

жастардың қоғамдық бірлестіктерімен өзара іс-қимыл;

жас мамандардың ғылыми практикалық конференцияларға, форумдарға, конкурстарға және басқа да іс-шараларға қатысуы;

мамандандырылған білім беру ұйымдарымен кадрлар даярлау, үздік түлектерді іздеу және іріктеу, өндірісте студенттерге тағылымдамалар мен тағылымдамалар



ұйымдастыру, оқу жоспарларын жетілдіруге қатысу және дуальды білім беруді дамыту, стипендиялық бағдарламаларды әзірлеу және т.б. бойынша ынтымақтастық аясында жұмыс істеу;
жас мамандарға, жас отбасыларға әлеуметтік қолдау бағдарламаларын әзірлеу;
жас мамандарға қатысты бейімделу, тағылымдамалар, тәлімгерлік және оқыту, мансаптық және кәсіби жоспарлау жүйесін дамыту.

5.2.Әлеуметтік тұрақтылықты басқару және корпоративтік мәдениетті дамыту

Компания еңбек ұжымдарындағы әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз етуге, қоғамдағы әлеуметтік шиеленісті азайтуға және алдын алуға үлкен мән береді.

Жыл сайынғы әлеуметтік тұрақтылық пен компанияларға қызметкерлерді тарту көрсеткіштері қызметкерлердің адалдығы мен сенімділігін, әлеуметтік әлауқат пен қызметкерлерді тартуды, қызметкерлердің жұмысына қатысты жағдайларды және процестерді жақсартуға, байланыс жүйесін дамытуға және кезкелген өзгерістер туралы ақпараттандыруға мүмкіндік береді. Қоғам әлеуметтік көрсеткіштерді талдау және қызметкерлердің сауалнамасы негізінде зерттеу деректерінің барлық көрсеткіштерінің серпінді өсуіне мүдделі.

Қызметкерлерді қорғаныс кепілдіктерімен қамтамасыз ету мақсатында Компания әлеуметтік қорғау бағдарламаларын (медициналық сақтандыру, өмірді сақтандыру, зейнетақылар, жазатайым оқиғалардан сақтандыру және т.б.) одан әрі дамытады, еңбек және тұрмыс жағдайларын жақсартады.

Компанияның басшылығы қызметкерлерді активтердің иелері ретінде қарастыратын және әрекет ететін, пайда мен шығындарды акционерлермен бөлісетін, Компанияның стратегиялық мақсаттарын іске асыруды қамтамасыз ету үшін өзгерістерге дайын болған жағдайда, жоғары тиімділіктің, жауапкершілік пен өнімділіктің корпоративті мәдениетін орнатуы керек. Сонымен бірге корпоративті мәдениеттің тиімді дамуы әр қызметкердің жеке жұмылуы мен қатысуына байланысты.

Қоғамның даму келешегі Жалпы этикалық қағидаларды, Кодекс ережелерінде белгіленген және Қоғамның беделін және беделін, тұтастай алғанда мақсатты корпоративтік мәдениетті қолдайтын қызметкерлердің мінез-құлық нормаларын дамытуды анықтайды.

Қазіргі корпоративті мәдениеттің диагностикасы мен талдауы сізге корпоративті мәдениеттің құрамдас элементтерінің мақсатты күйіне жету үшін тиімді қадамдар жасауға мүмкіндік береді.



6. HR және бизнес серіктестіктің жаңа моделі. HR-қызметін дамыту

HR қызметі клиентке ішкі, екінші жағынан, неғұрлым стратегиялық қызмет көрсетуге бағытталған болуы керек және адами ресурстарды басқару деңгейінде компанияның стратегиясын іске асыруда толыққанды қолдау көрсетуі керек.

HR және бизнестің жаңа серіктестік моделінің негізгі компоненттері:

1) HR бизнес-процестерінің жаңа моделін енгізу. Модель осы Кадрлық саясаттың 1 қосымшасына сәйкес адам ресурстарын басқарудың анықтамалық моделінде анықталған HR-процестерді енгізуді және дамытуды қамтиды.

2) Кадрлардың жаңа функционалды құрылымын енгізу. Компанияның персоналды басқару қызметтерінің функционалды стратегиясы бір жағынан күнделікті операциялық міндеттерді орындайтын, екінші жағынан ұзақ мерзімді стратегиялық міндеттерді орындайтын өзара байланысты үш рөлден құралады:

HR бизнес серіктестері - ішкі клиенттермен ұзақ мерзімді қатынастарды құруға және қолдауға, ішкі клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін персоналды басқару стратегиясын жасауға қатысуға, қызметкерлердің қажеттіліктерін жоспарлауға, бизнес талаптарына негізделген ұйымдық өзгерістер енгізуге, менеджерлер мен ішкі клиенттерге мәселелер бойынша кеңес беруге жауап береді. персоналды басқарумен;

сараптама орталықтары персоналды басқару саласындағы саясат пен рәсімдерді әзірлеу, озық тәжірибелерді, еңбек нарығындағы үрдістерді, еңбек кодексінің талаптарын және т.б. бақылау, жаңа тәсілдерді енгізу және стандартты емес мәселелерді шешу кезінде серіктестер мен сервистік орталықтарға сараптамалық қолдау және кеңес беру үшін жауап береді. HR-процестердің жұмысын өлшеу және талдау, HR қызметінің тиімділігін арттыру жолдарын әзірлеу үшін;

сервистік орталық міндеттерден бастап кадрлық қызметтердің тиімді іске асырылуына, бекітілген стандарттарға сәйкес HR - қызметтер көрсетуге, кадрлардың қозғалысын есепке алуға, деректерді өңдеуге, персоналдың есебін дайындауға және стандартты операциялық мәселелер бойынша қызметкерлерге кеңес беруге жауапты.

1) HR-процестерді автоматтандыру. Озық технологияларға көшу, сандық шешімдер (сандық бағалау платформалары, жалдау боттары, мобильді қосымшаларды пайдалану), сандық персоналды басқару, сандық қызмет көрсету, роботтандыру, HR-метрика (бизнес-сараптама) деректер базасын енгізу, сандық қолтаңбаны енгізу және т.б.

2) HR жұмысын талдау және бағалау.

3) Кадрлардың құрылымдық бөлімшелермен өзара әрекеттесуінің тиімділігі мен қарқындылығын арттыру.



Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

7. Күтілетін нәтиже

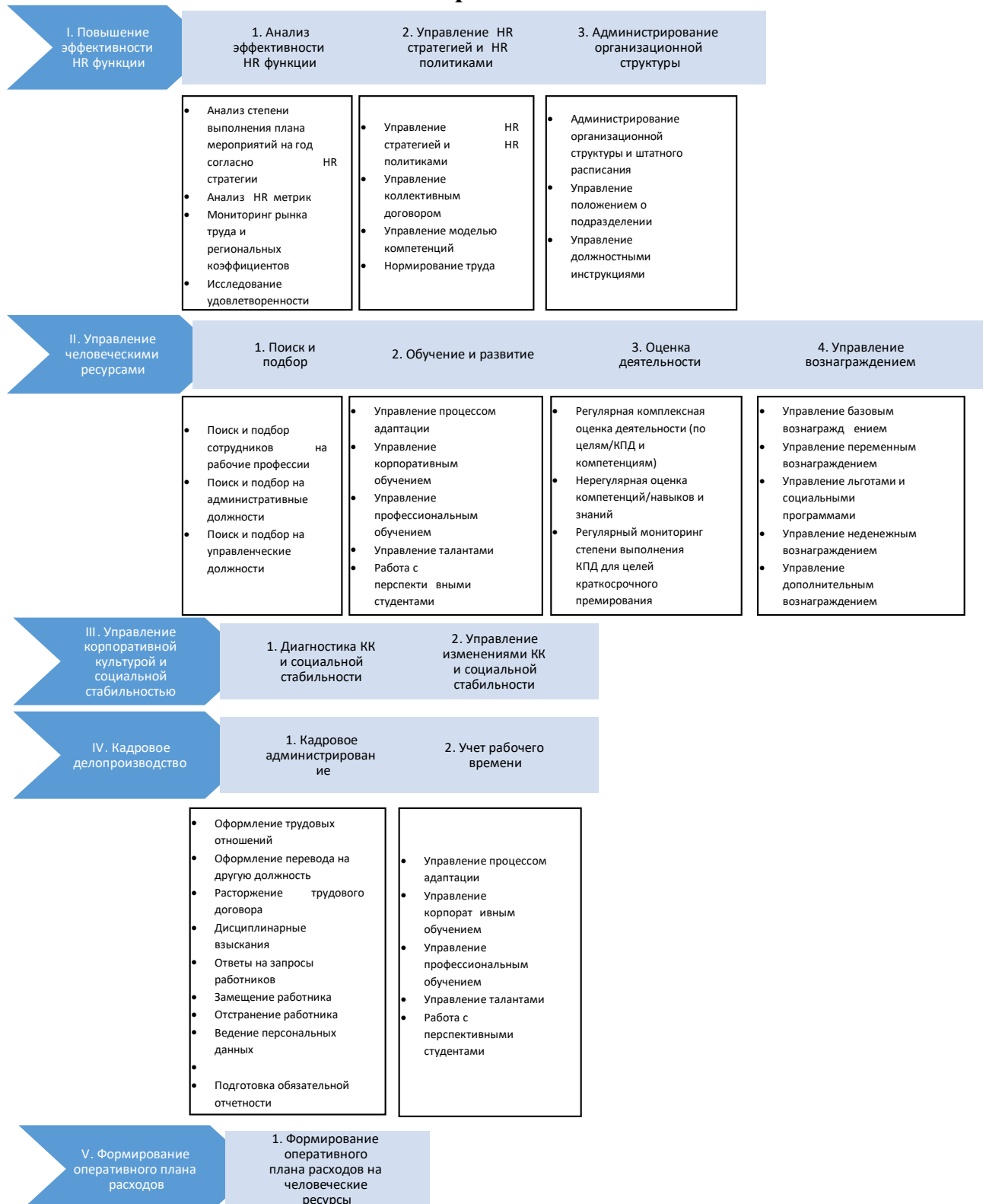
Кадрлық саясатты іске асыру Даму стратегиясының мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етеді.

Персоналды басқарудың алдыңғы қатарлы тәжірибесін енгізу қызметкерлердің ойлау қабілетін өзгертуге көмектеседі. Корпоративтік мәдениет, идеялық компонент ретінде, Компанияның барлық компаниялар тобында құндылыққа деген көзқарасты қалыптастыруға, коммерциялық ойлаудың жаңа түрлерін енгізуге және өзгеруге дайын болуға бағытталған.

Кадрлық саясатты іске асыру шеңберінде халықаралық деңгейдегі компаниялардың көрсеткіштерімен салыстыру үшін қызметтің негізгі көрсеткіштерін қолдана отырып, алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін үнемі ілгерілеу қадағаланатын болады.

Адам ресурстарын басқару қызметінің тиімділігінің мониторингі осы Кадр саясатына 2-қосымшада көрсетілген ПҚК тізімі арқылы жүзеге асырылады.

HR бизнес-процесінің моделі





Кадрлық саясат

КС 04-01-02-18

2-редакция

22 беттің 2-беті

2- Қосымша

Кадр саясатының ҚМК

№	ҚМК	2018ж.	2019ж.	2020ж.	2021-2028жж.
1	Әлеуметтік тұрақтылық рейтингі, %	75% кем емес	75% кем емес		80% кем емес
2	Персоналды тарту деңгейі, %	60%	65% кем емес		70% кем емес
3	Персоналды оңтайландыруға байланысты шараларды қоспағанда, жыл сайын кадрлардың тұрақтамауы, %	14% артық емес			
4	Қызметкерлер жыл бойына міндетті көшбасшылықты дамыту бағдарламасы бойынша оқудан өтті, %	100%			
5	Кадрлық резервке / талант пулы қабылданған қызметкерлердің ішінен тағайындау, %	50% кем емес		70% кем емес	
6	Резервте тұратын қызметшілердің тұрақтамауы, %	7% артық емес			

