

	Кадровая политика	КП 04-02-18
		Редакция 2
		стр. 1 из 22

Утверждена
 решением Единственного
 Акционера в лице Правления
 АО «Самрук-Энерго»
 от «31» января 2019 года
 протокол № 3

Кадровая политика
АО «Алатау Жарық Компаниясы»
на 2018-2028 годы

АО «Алатау Жарық Компаниясы»
 г. Алматы
 2019год

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 2 из 22

Оглавление

1. Определения и сокращения.....	3
2. Общие положения и связь со стратегией развития АО «Самрук-Энерго».....	5
3. Анализ текущей ситуации.....	6
4. Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики	7
5. Основные направления кадровой политики	9
5.1. Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами.....	9
5.1.1. Эффективное управление организационной структурой и численностью.....	10
5.1.2. Планирование и обеспечение Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях и талантах.....	10
5.2. Управление эффективностью и мотивация персонала.....	11
5.2.1. Оценка деятельности персонала.....	11
5.2.2. Система вознаграждения персонала.....	12
5.2.3. Система преемственности и управление талантами.....	12
5.2.4. Развитие и обучение персонала.....	13
5.2.5. Работа с молодежью.....	14
5.2. Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры	14
6. Новая модель партнерства HR и бизнеса. Развитие HR-функции	15
7. Ожидаемые результаты.....	16

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 3 из 22

1. Определения и сокращения

HR-функция (от англ. «Human Resources» – «Человеческие ресурсы»)	- корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами
HR бизнес-партнер (HRBP)	- выделенная роль в HR-функции организации, направленная на налаживание конструктивного диалога между бизнесом и HR-командой, оказание экспертно-консультативной помощи по персоналу при принятии стратегических решений, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса
HR ОЦО (Общий Центр Обслуживания)	- выделенное подразделение организации, которое берет на себя выполнение ряда функций, в том числе кадрового администрирования в организации, что позволяет повысить производительность, качество и прозрачность выполнения наиболее типовых рутинных процессов
HR-метрики	- показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации
адаптация персонала	- процесс включения новых сотрудников в Общество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей и др.
бенчмаркинг	- сравнение показателей и ситуации Общества со среднестатистическими показателями, трендами и лучшими практиками, которые есть у других
дуальное обучение	- форма подготовки кадров, сочетающая обучение в организации образования с обязательными периодами обучения и практики на предприятии с предоставлением рабочих мест и компенсационной выплатой обучающихся при равной ответственности компании, учебного заведения и обучающегося
индивидуальный план развития (ИПР)	- инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников
Кадровая политика	- Кадровая политика АО «Алатау Жарық Компаниясы» на 2018-2028 годы
кадровый резерв/пул талантов	- работники Общества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и компетенций, определенные как преемники/таланты по результатам комплексной оценки деятельности
карта талантов (девятиклеточная матрица)	- инструмент управления талантами в Обществе, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам оценки эффективности
квалификация работника	- это степень его профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы
квалификационные требования	- требования к должности по уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам,



Кадровая политика

КП 04-01-02-18

Редакция 2

стр. 4 из 22

	компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей
ключевые показатели деятельности (КПД) компетенция	- показатели, отражающие эффективность деятельности и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей; - это качества и навыки работника (личностно-деловые, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности
корпоративная культура	- совокупность норм, ценностей и убеждений, моделей поведения, которые приобретены компанией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов компании
коучинг	- действия руководителя, направляющие сотрудника и помогающие ему самостоятельно научиться решать проблемы или выполнять работу лучше, чем раньше
менторство	- один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своими подопечными на протяжении определенного времени с целью помочь им более эффективно выполнять работу и строить карьеру
меритократия	- принцип управления, согласно которому руководящие должности должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового положения
мотивация	- механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач
Общество	- АО «Алатау Жарык Компаниясы»
принцип «70/20/10»	- подход к организации корпоративного обучения, в основе которого лежит сбалансированное развитие: правильное сочетание практики и теории по модели «70/20/10», где 70% времени занимает обучение за счет решения задач на рабочем месте; 20% времени занимает обучение на рабочем месте через обратную связь с коллегами, с более опытным работником (наставничество, коучинг, менторинг и т.д.); 10% времени занимает обучение на семинарах, тренингах и т.д.
профессиональные стандарты	- характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции
реинжиниринг бизнес-процессов	- фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта
система преемственности	- процесс выявления и развития работников со значительным потенциалом внутри Общества для заполнения ключевых должностей
Стратегия развития	- Стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы
управление талантами	- процесс определения работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые должности Общества
Акционер	- АО «Самрук-Энерго»

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 5 из 22

2. Общие положения и связь со стратегией развития АО «Самрук-Энерго»

Кадровая политика АО «Алатау Жарык Компаниясы» на 2018-2028 годы основана на целях Стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегических инициатив Акционера.

повышение эффективности деятельности;
 эффективная реализация инвестиционных программ;
 корпоративное управление и приверженность Общества принципам устойчивого развития, социальной ответственности бизнеса, внедрению культуры постоянных улучшений.

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

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

Кадровая политика Общества является единой для всех работников Общества и определяет систему управления, принципы и ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Направления Кадровой политики будут детализироваться в политиках, правилах, положениях и других функциональных документах с учетом специфики деятельности организации.

Кадровая политика определяет необходимость развития компетенций персонала для успешной реализации целей Общества, в том числе по эффективной реализации инвестиционной программы, развитию инноваций и технологий, цифровизации.

На функцию управления персоналом также влияют глобальные тренды, внешние факторы окружающей среды, с которыми сталкиваются мировые компании. К основным из них можно отнести:

- 1) глобализацию-перемещение через границы государств товаров, услуг, капитала, информации и трудовых ресурсов благодаря развитию технологий;
- 2) конкуренцию;
- 3) демографические проблемы - прогнозируемое снижение численности трудоспособного населения, вопросы миграции;
- 4) экономические и юридические аспекты, т.к. бизнес функционирует в экономическом и правовом контекстах;
- 5) цифровые технологии.

Учитывая данные факторы, политика управления человеческими ресурсами должна быть максимально гибко ориентирована на бизнес-задачи, эффективные решения, основанные на фактах, развитие меритократии и повышение вовлеченности персонала.

3. Анализ текущей ситуации

В кадровой политике Общества имеются традиционные подходы к работе с персоналом, в деятельности HR-служб преобладают административные функции.

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

Определенные в Стратегии развития Акционера ключевые внешние и внутренние вызовы и стратегические инициативы требуют построения оптимальных структур, реинжиниринга бизнес процессов, в том числе по управлению человеческими ресурсами.

Для построения единой корпоративной культуры непрерывных улучшений требуются единые подходы к определению требований к персоналу, процессам планирования и подбора, развития, управления талантами, мотивации и управления эффективностью деятельности. Данные процессы также недостаточно интегрированы между собой, что значительно снижает результативность работы с персоналом.

В результате анализа выявлены сильные и слабые стороны в сфере управления человеческими ресурсами Общества, а также возможности и угрозы.

Таблица 1. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Сильный бренд работодателя 2. Отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности и индекса вовлеченности 3. Наличие системы профессиональных союзов и коллективных договоров, социальной поддержки персонала 4. Конкурентоспособный уровень системы оплаты труда и вознаграждения 5. Приемлемый уровень текучести кадров 6. Высококвалифицированный персонал 7. Наличие системы оценки результативности деятельности персонала 8. Обеспечение конкурсного отбора персонала на вакантные должности 9. Наличие системы обучения и развития персонала	1. Ограниченный опыт в коммерческих организациях 2. Слабый уровень автоматизации HR-процессов 3. Недостаточная интеграция системы планирования персонала и анализа пробелов в текущем состоянии персонала 4. Несвоевременное и недостаточное качество подбора персонала 5. Недостаточный уровень развития системы преемственности и продвижения на ключевые позиции участников кадрового резерва 6. Перегруженность HR-служб администрированием и транзакционной функцией 7. Отсутствие производственного опыта у молодых руководителей 8. Руководители не развивают в персонале инициативу. Слабая генерация идей по созданию добавленной стоимости и оптимизациям 9. Система мотивации недостаточна, не везде просматривается четкая связь

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 7 из 22

	мотивации и личной эффективности 10. Недостаточная синергия кроссфункционального взаимодействия между бизнес подразделениями 11. Недостаточное финансирование системы управления персоналом (обучение и развитие, мотивация и оплата труда отдельных категорий персонала)
Возможности	Угрозы
1. Переход на новую модель взаимодействия HR и бизнеса (с выделением HR BP, центров экспертиз и ОЦО) 2. Автоматизация рутинных HR-процессов 3. Дальнейшее развитие дуального обучения, совместная подготовка с ВУЗами специалистов по актуальным в будущем специальностям 4. Переход со стратегической на операционную модель 5. Использование современных HR-инструментов 6. Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста внутри компании 7. Развития корпоративного и командного духа сотрудников 8. Возможность ротаций и практик, стажировок	1. Соппротивление переменам, бюрократия 2. Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, приватизацией, реструктуризации и т.п. 3. Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в энергетической отрасли 4. Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов 5. Отсутствие необходимых в будущем компетенций у персонала 6. Возрастающая конкуренция за трудовые ресурсы 7. Устаревшая база для нормирования труда/численности 8. Несовершенство квалификационного справочника должностей

4. Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики

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

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

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

обеспечивает текущую и перспективную потребность Общества в персонале в необходимом количестве и качестве для сохранения и роста конкурентоспособности Общества;

содействует построению эффективных бизнес-процессов и гибкой организационной системы;

создает условия для максимального развития и проявления профессиональных и личностных компетенций работников;

обеспечивает высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;

содействует развитию высокого бренда работодателя, привлекает и удерживает лучшие кадры на рынке труда;

обеспечивает внедрение лучших HR-практик в функциональных направлениях управления персоналом;

способствует повышению операционной эффективности через оптимизацию и автоматизацию процессов управления персоналом, развитию компетенций анализа, экспертизы и управления данными.

Роль HR функции становится более стратегической, чтобы осуществлять эффективную поддержку бизнеса, управлять организационными возможностями и создавать ощутимую ценность для акционеров и других заинтересованных сторон.

Кадровая политика основывается на следующих бизнес-принципах:

Бизнес-принцип	Описание
Ключевая экономическая и стратегическая роли человеческих ресурсов в создании добавочной стоимости	Человеческие ресурсы – основной актив Общества, для которого необходим достаточный уровень инвестирования средств и ресурсов с целью непрерывного повышения продуктивности труда
Единство политики управления персоналом для всех работников Общества	Цели, задачи и направления работы с трудовыми ресурсами должны быть едины для всех работников Общества. Доступная единая терминология, язык, открытость и понятность технологий и мероприятий в отношении персонала.
Меритократия	Оценка каждого по его личным заслугам, продвижение вперед людей, обладающих потенциалом. Вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и личного вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам
Фокус на высокий профессионализм специалистов и их стремление к самосовершенствованию	Инвестирование в профессиональный и карьерный рост и развитие собственных кадров. Поощрение высокой мотивации к саморазвитию. Применение принципов самообучающейся организации (70/20/10)

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 9 из 22

Развитие культуры вовлеченности работников в достижение общих стратегических целей	Обеспечение эффективной мотивации персонала, формирование культуры высокой лояльности, инициативы, заинтересованности и стремления работников к высоким результатам труда и вкладу в реализацию стратегических общих целей
Качественное управление персоналом – ключевая ответственность руководителей всех уровней	Руководители всех уровней несут ответственность за качественное управление персоналом и за развитие своих управленческих компетенций в этой области. HR-функция оказывает необходимую поддержку руководителям в реализации HR-стратегии, администрировании процессов и поддержке инициатив
Стратегическое партнерство функции управления персоналом и бизнес-подразделений	Смещение роли HR-функции с административно-поддерживающей, до роли стратегического партнера для бизнес-подразделений
Стратегическое планирование человеческих ресурсов, учитывающее как потребности бизнеса, так и конъюнктуру рынка труда	Планирование потребностей в человеческих ресурсах, а также затрат на персонал Общества с учетом как функциональных планов и потребностей бизнес-подразделений, так и конъюнктуры рынка труда
Правовая защищенность	Общество строит трудовые отношения со своими работниками на основе соблюдения законности и легитимности

5. Основные направления кадровой политики

Основные направления Кадровой политики - это интегрированные между собой функциональные области, дальнейшее развитие которых способствует реализации видения и миссии Кадровой политики.

5.1. Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами

Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами – это управление организационной структурой и численностью, управление качеством и система квалификаций, поиск и подбор персонала.

Стратегическая роль HR-функции выражается в первую очередь в планировании трудовых ресурсов на перспективу в количественном и качественном выражении.

Задачами данного направления являются:

5.1.1. Эффективное управление организационной структурой и численностью.

На основе анализа и реинжиниринга бизнес процессов компаний, задач и потребностей бизнеса с учетом текущей численности и структуры персонала, уровней управления, прогноза текучести кадров, конъюктуры рынка труда, бенчмаркинга численности и бизнес процессов аналогичных успешных компаний, возможностей бизнеса и других факторов внедряются целевые организационные структуры и определяется необходимая численность компаний. Одним из условий успеха является организационная гибкость и оптимальность данного процесса под текущие и перспективные задачи бизнеса. В функции HR-специалистов входит партнерство с руководством и структурными подразделениями в данном процессе, а также эффективная формализация распределения обязанностей, полномочий и ответственности в штатных расписаниях, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников.

5.1.2. Планирование и обеспечение Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях и талантах.

Для успеха реализации стратегических направлений Обществу необходимо наращивать потенциал навыков, знаний и компетенций по работе в области финансов и инвестиций, управления международными сделками, проектного управления, управления изменениями, операционного управления.

Работники должны стать проводниками изменений, с коммерческим мышлением, действующие как «владельцы собственного бизнеса» в долгосрочной перспективе.

Реализация проектов программы инновационного развития Общества, развитие перспективных технологий производства, автоматизация процессов требуют подготовки специалистов с соответствующими знаниями и навыками для работы в цифровой среде в условиях конкуренции.

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

В данном направлении получит свое развитие и обновление система квалификаций через разработку единых квалификационных требований и профессиональных стандартов с учетом текущих и прогнозируемых требований производственных процессов к персоналу. Работа проводится совместно с отраслевыми ассоциациями, работодателями и профильными организациями образования. Профессиональные стандарты в свою очередь станут основой образовательных стандартов для подготовки кадров отрасли.

В рамках активного взаимодействия с профильными организациями образования будет проводиться работа по внедрению дуального обучения технических кадров, заблаговременной подготовки специалистов с компетенциями будущих вызовов, поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений.

Поиск и подбор персонала в Обществе будет проводиться на основе прозрачных и равных процедур конкурсного отбора на вакантные должности и

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 11 из 22

принципа меритократии в соответствии с требованиями описаний должностей. Дальнейшее развитие получит внедрение программ адаптации и системы наставничества.

При замещении вакансий при прочих равных условиях компании отдают предпочтение внутренним кандидатам для возможности карьерного развития работников, преемственности, удержания талантов и накопления экспертизы. В рамках карьерного и профессионального развития талантов Общество разработает программы «вертикальных» и «горизонтальных» ротаций в группе компаний Общества на основе анализа зон развития в компетенциях работников, поддержки мотивации работников и потребности Общества в определенных компетенциях персонала.

Для привлечения лучших профессионалов и талантов будет совершенствоваться методология поиска и подбора с применением современных цифровых технологий, профессионального хедхантинга, создания единой базы потенциальных кандидатов, этапов и инструментов оценочного отбора и т.д.

5.2. Управление эффективностью и мотивация персонала

Важным направлением кадровой политики для достижения намеченных результатов Общества является дальнейшее развитие системы управления результативностью деятельности работников, структурных подразделений и компаний в целом и мотивация деятельности каждого работника.

5.2.1. Оценка деятельности персонала.

В рамках задач по повышению производительности труда, выполнению ожиданий Акционера и верхнеуровневых КПД будет внедрена система управления по целям.

Руководители всех уровней должны развивать свои компетенции и навыки по постановке целей работникам в соответствии с принципами SMART и эффективной обратной связи по результатам оценки. Необходимо укреплять связь между управлением бизнесом и управлением результативностью людей. Обеспечение результативности подчиненных является ежедневной работой менеджеров.

Система должна обеспечить соответствие КПД стратегическим целям Общества и каскадирование их до каждого работника. Система должна быть прозрачной, объективной и информативной и учитывать специфику различных категорий персонала, а также организационные возможности (автоматизация процесса).

Для достижения максимальной эффективности данного направления система управления деятельностью персонала должна интегрироваться с системами вознаграждения, управления талантами, развития персонала.



Кадровая политика

КП 04-01-02-18

Редакция 2

стр. 12 из 22

5.2.2. Система вознаграждения персонала.

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

Система вознаграждения работников основана на принципах: внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность; прозрачность и понятность; соответствие целям и финансово-экономическим возможностям компаний; вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности компании и личного вклада.

Совокупное материальное вознаграждение включает базовую и переменную части.

Общество стремится внедрить единый подход в системе вознаграждения персонала компаний. Коэффициенты предельных размеров вознаграждения Общества рассчитывается согласно Правилам оценки деятельности и вознаграждения руководителей и работников структурных подразделений Общества.

Задачами развития системы вознаграждения и мотивации также являются внедрение долгосрочного вознаграждения для высшего руководства, внедрение проектного премирования по реализации инвестиционных проектов, достижению проектных финансовых и производственных параметров, в том числе по принципу участия в прибыли/капитале.

В целях мотивации Общество в знак признания заслуг развивает формы нематериального поощрения и формы непрямого дополнительного материального вознаграждения (программы социальной защиты работников и дополнительных льгот). Публичные награждения победителей конкурсов лучших идей для решения бизнес-задач, награждения знаками отличия, орденами, медалями, грамотами, призами, внедрение «кафетерия льгот» - гибкого набора льгот, соответствующих индивидуальным потребностям работников будут также применяться в рамках развития системы мотивации персонала для создания конкурентного преимущества на рынке.

5.2.3. Система преемственности и управление талантами.

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

В Обществе формируется единый кадровый резерв для занятия ключевых позиций и внедряются процедуры отбора и назначений из пула талантов, основанные на принципах объективности, прозрачности и справедливости, добровольности, эффективности.

При этом необходим фокус не только на вертикальном карьерном развитии, но и на развитии кросс-функциональной экспертизы.



Кадровая политика

КП 04-01-02-18

Редакция 2

стр. 13 из 22

Процесс формирования и развития кадрового резерва тесно интегрирован с ежегодной оценкой деятельности работников, по результатам которой формируется карта талантов, разрабатываются индивидуальные планы развития (ИПР) резервистов, развивается вовлеченное менторство, программы стажировок, и программа преемственности.

В рамках развития корпоративного управления Совет директоров Общества уделяет большое внимание формированию и исполнению плана преемственности на руководящие позиции.

5.2.4. Развитие и обучение персонала.

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

Система обучения основывается на стратегических потребностях бизнеса, анализе расхождений между требованиями и существующим уровнем компетентности работников.

Каждый работник несет ответственность за свое обучение и развитие на основе принципа 70/20/10 в соответствии с ИПР.

Система обучения нацелена на развитие навыков, знаний и компетенций категорий и групп персонала в зависимости от задач и целей деятельности. Приоритетом в разработке и внедрении программ обучения в соответствии со стратегическими направлениями Общества является развитие компетенций работников по работе в конкурентной среде в области развития коммерческих навыков и эффективных продаж, финансов и управлении инвестициями, due-diligence, управления международными сделками, проектного управления, управления изменениями, внедрения цифровых технологий, операционного управления.

Особое внимание будет уделено подготовке руководителей международного уровня, комплексной системе обучения управленческих кадров через обязательные программы развития лидерства (фокус с учетом стратегических задач: сделки поглощения и слияния, оценка инвестиционных проектов/размещение капитала за рубежом, проектное управление, цифровое лидерство и т.д.), а также обучение корпоративным стандартам.

Кроме того, работникам на руководящих должностях желательно иметь обучение программам международной профессиональной сертификации (CFA/CRA/ACCA/CMA/IPMA/FRM/CIPD/NEBOSH/ IOSH и др.).

Общество будет совершенствовать в дальнейшем формы, методы и программы обучения производственного персонала, развивать систему наставничества, кроссфункциональных и внешних стажировок на производстве. Внедрение новых технологий, оборудования и цифровизация одновременно с возможностями совершенствования производственных вопросов требует развития культуры непрерывного обучения. В этом направлении необходимо развитие базы обучения - учебных центров и учебно-курсовых комбинатов компаний, где

проводится подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих кадров без отрыва от производства.

Совершенствование методов и форм развития персонала включает использование передовых цифровых технологий в обучении, развитие дистанционного/модульного обучения, внедрение стажировок, развитие внутреннего тренерства, наставничества, менторства и коучинга.

5.2.5. Работа с молодежью.

В рамках социальной ответственности бизнеса и направления устойчивого развития Общество ведет всестороннюю работу по повышению вовлеченности молодежи, нацеленную на формирование активной жизненной позиции молодого поколения, патриотическое воспитание, социальную поддержку молодежи и обеспечения Общества в будущем специалистами высокого профиля.

Задачами данного направления являются:

- создание и развитие Молодежного Совета при руководстве Общества из числа молодежного актива компаний;

- взаимодействие с молодежными общественными объединениями;

- участие молодых специалистов в научно практических конференциях, форумах, конкурсах и других мероприятиях;

- работа с профильными организациями образования в рамках взаимодействия по вопросам подготовки кадров, поиска и отбора лучших выпускников, организации практик и стажировок студентов на производстве, участия в совершенствовании учебных программ и развития дуального обучения, развития стипендиальных программ и др.;

- развитие программ социальной поддержки молодых специалистов, молодых семей;

- развитие систем адаптации, стажировок, наставничества и менторства, обучения, карьерного и профессионального планирования по отношению к молодым специалистам.

5.2. Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры

Общество придает огромную значимость вопросам обеспечения социальной стабильности в трудовых коллективах, минимизации и предотвращению рисков социальной напряженности в обществе.

Ежегодное измерение показателей социальной стабильности и вовлеченности персонала в компаниях позволяет своевременно принимать меры по повышению лояльности и доверия работников, социального благосостояния и вовлеченности персонала, улучшению условий труда и процессов, связанных с трудовой деятельностью персонала, развитию систем коммуникаций и информирования о любых изменениях. Общество стремится к динамичному повышению всех показателей данных исследований по результатам анализа социальных показателей и опроса работников.



Кадровая политика

КП 04-01-02-18

Редакция 2

стр. 15 из 22

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

Менеджмент компаний должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, разделяя прибыли и убытки вместе с акционерами, они готовы к изменениям в целях обеспечения реализации стратегических целей Общества. Вместе с тем, эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого работника.

Видение развития Общества определяет выработку единых ценностей, этических принципов, норм поведения работников, прописанных в Кодексе поведения и поддерживающих имидж и репутацию Общества, целевую корпоративную культуру в целом.

Диагностика и анализ текущей корпоративной культуры позволит выработать эффективные шаги к достижению целевого состояния составляющих элементов корпоративной культуры.

6. Новая модель партнерства HR и бизнеса. Развитие HR-функции

HR-функция должна, стать более сервисной, ориентированной на внутреннего клиента, с другой стороны - более стратегической, и осуществлять полноценную поддержку в реализации стратегии компании на уровне управления человеческими ресурсами.

Ключевыми составляющими новой модели партнерства HR и бизнеса являются:

- 1) Внедрение новой модели HR бизнес-процессов. Модель предполагает внедрение и развитие HR-процессов, определенных в референсной модели по управлению человеческими ресурсами согласно приложению 1 в настоящей Кадровой политике.
- 2) Внедрение новой функциональной структуры HR. Функциональная стратегия служб по управлению персоналом компаний формируется из трех взаимосвязанных ролей, выполняющих с одной стороны повседневные операционные задачи, с другой стороны - долгосрочные стратегические задачи:

HR бизнес-партнеры – ответственны за установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с внутренними клиентами, участие в разработке стратегии управления персоналом с учетом требований внутренних клиентов, планирование потребностей в персонале, проведение организационных изменений на основании требований бизнеса, консультирование руководителей и внутренних клиентов по вопросам, связанным с управлением персоналом;

центры экспертиз ответственны за разработку политик и процедур в области управления персоналом, мониторинг лучших практик, тенденций рынка труда, требований трудового кодекса и т.д., экспертная поддержка и консультирование бизнес-партнеров и центра обслуживания при внедрении новых подходов и решении нестандартных вопросов, контроль за метриками и анализ работы HR-процессов, разработка способов повышения эффективности деятельности HR;

центр обслуживания ответственен за эффективную реализацию текущих HR-услуг из задач, оказание услуг в соответствии с утвержденными стандартами, учет движения персонала, обработка данных, подготовка отчетности по персоналу, консультации сотрудникам по стандартным операционным вопросам.

1) Автоматизация HR-процессов. Переход на передовые технологии, цифровые решения (цифровые оценочные платформы, рекрутмент боты, использование мобильных приложений), цифровое кадровое администрирование, цифровое сервис-обслуживание, роботизация, введение базы данных HR-метрик (бизнес-аналитика), внедрение ЭЦП и др.

2) Анализ и оценка эффективности работы HR.

3) Повышение эффективности и интенсивности взаимодействия HR со структурными подразделениями.

7. Ожидаемые результаты

Реализация Кадровой политики будет способствовать достижению целей Стратегии развития.

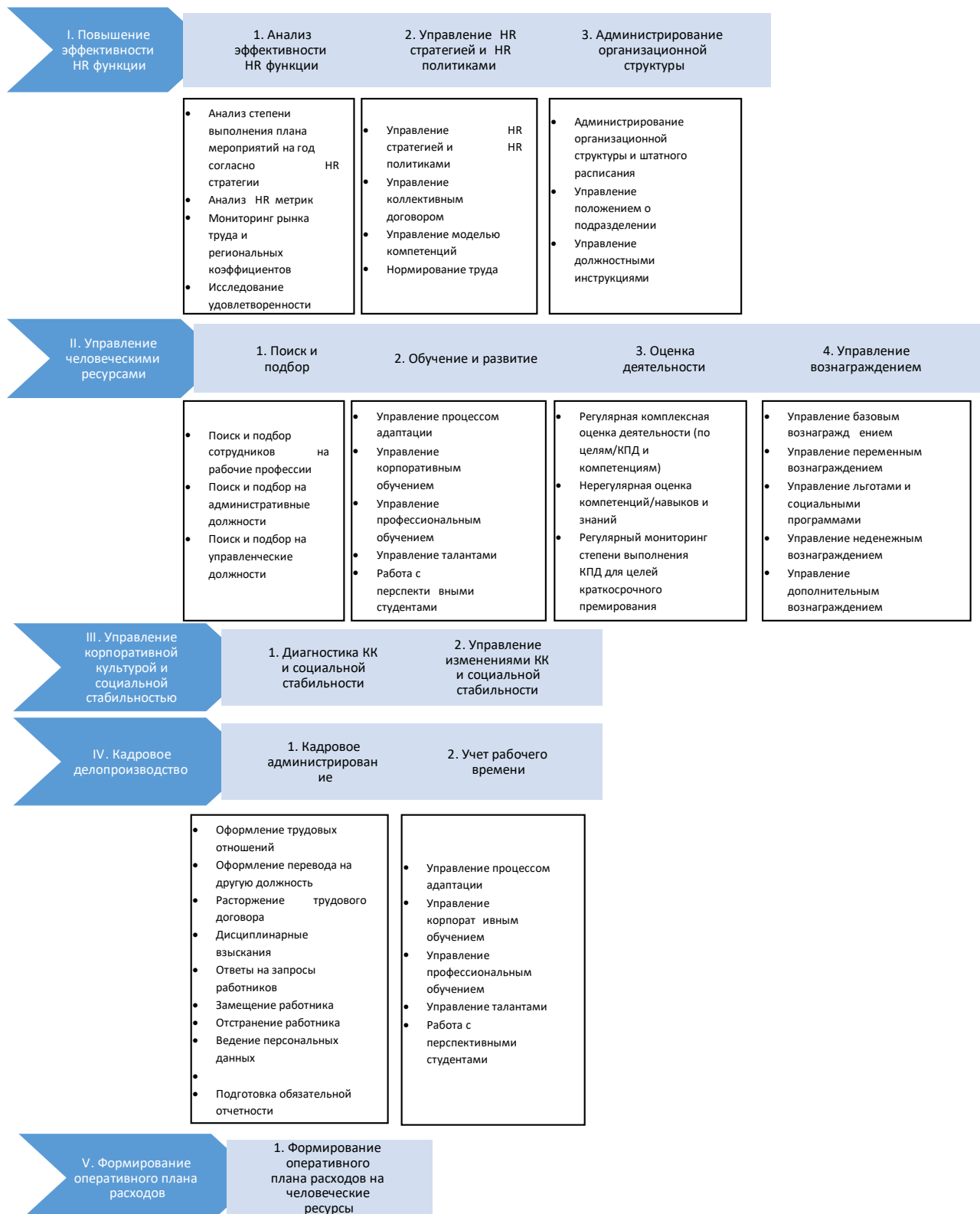
Внедрение передовых практик управления персоналом будет способствовать трансформации мышления работников. Корпоративная культура, как идеологическая составляющая, будет сосредоточена на формировании необходимых ценностных установок по всей группе компаний Общества, внедрении новых моделей поведения для коммерческого мышления и готовности к изменениям.

В рамках реализации Кадровой политики будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных целей в динамике с использованием ключевых показателей деятельности для сравнения с бенчмарками компаний международного уровня.

Мониторинг эффективности функции по управлению человеческими ресурсами будет осуществляться через перечень КПД, указанных в приложении 2 к настоящей Кадровой политике.

Приложение 1

Модель HR бизнес-процессов



	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 18 из 22

Приложение 2

КПД Кадровой политики

№	КПД	2018г.	2019г.	2020г.	2021-2028гг.
1	Рейтинг социальной стабильности, %	не менее 75%	не менее 75%		не менее 80%
2	Степень вовлеченности персонала, %	60%	не менее 65%		не менее 70%
3	Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией персонала, %	не более 14%			
4	Работники, прошедшие обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года, %	100%			
5	Назначения из числа зачисленных работников в кадровый резерв/пула талантов, %	не менее 50%		не менее 70%	
6	Текучесть среди резервистов, %	не более 7%			



	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 20 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 20 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 20 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 20 из 22

Лист регистрации изменений

[illegible]



	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 21 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 21 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 21 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 21 из 22

Лист ознакомления

[illegible]



	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 22 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 22 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 22 из 22

	Кадровая политика	КП 04-01-02-18
		Редакция 2
		стр. 22 из 22

Лист рассылки

[illegible]