

Утверждена
решением Совета директоров
АО «Шардаринская ГЭС»
Протокол №
от «30» сентября 2011 года

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
Акционерного общества «Шардаринская ГЭС»
на 2011-2015 годы

г. Шардара

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Кадровая политика Акционерного общества «Шардаринская ГЭС» на 2011-2015 годы (далее - Общество) – долгосрочный документ, определяющий систему управления, принципы, ключевые направления и подходы к управлению человеческими ресурсами в Обществе, разработанная и реализуемая в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Кадровой политикой Акционера общества «Самрук-Энерго» на 2011-2015 годы.

1.2 Кадровая политика Общества является составной частью общей стратегии Общества, служит одним из инструментов реализации его миссии и декларируемых целей, способствует достижению его финансово-экономической стабильности, устойчивой доходности, динамического развития и инвестиционной привлекательности. Переход к системе управления персоналом означает переход от метода постреагирования на возникающие кадровые проблемы к системному и постоянному совершенствованию работы с персоналом, ее планированию на основе анализа и диагностики.

1.3 Кадровая политика Общества является основополагающим документом в области управления человеческими ресурсами и ориентирована на развитие человеческого капитала.

1.4 Миссия Кадровой политики Общества:

- обеспечить Общество персоналом в необходимом и достаточном количестве и качестве;
- обеспечить руководство и руководителей структурных подразделений Общества эффективными инструментами управления персоналом;
- обеспечить работникам условия для эффективного труда.

1.5 Кадровая политика Общества основывается на высоком уровне ответственности всех работников Общества, которая подразумевает настойчивую, инициативную реализацию целей, стоящих перед ними в повседневной практической работе.

1.6 В Кадровой политике Общества используются следующие понятия и сокращения:

Общество – АО «Шардаринская ГЭС»;

аттестация – периодическая процедура определения соответствия требованиям должности, квалификации, уровня знаний, практических и

деловых навыков, понимания работником своих целей, а также оценка результативности выполнения работником своих задач и функций;

должность – структурная штатная единица, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей;

индивидуальный план развития – план повышения квалификации и развития работников на календарный год, согласованный с руководителем структурного подразделения и утвержденный курирующим руководителем;

кадровый анализ – формализованное изучение и оценка текущего состояния человеческих ресурсов в Обществе;

кадровый пул (резерв) – группа работников Общества, обладающих потенциалом для занятия в перспективе должностей в соответствии с направлениями карьерного развития, определенная в результате формализованного процесса отбора;

квалификационные требования – требования, предъявляемые к работнику в отношении опыта работы, уровня профессиональной подготовки работника, специальных знаний, знаний законодательства Республики Казахстан, других документов, методов и средств, а также компетенций (умений и навыков), которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей;

КПД - ключевые показатели деятельности – конкретные, измеримые показатели деятельности компании, приводящие в совокупности к достижению основных стратегических направлений;

Кодекс деловой этики – свод корпоративных ценностей и принципов деловой этики, норм делового поведения, которыми руководствуются в своей деятельности должностные лица и работники Общества;

компетенции – необходимые для данной должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики, а также способность решать поставленные задачи;

корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений организации, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников;

мотивация – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации;

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

оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей;

планирование карьеры – определение целей профессионального и карьерного роста работника в Обществе и путей, ведущих к достижению поставленных целей;

рабочее место – пространственная зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми основными и вспомогательными средствами, определенная на основании бизнес процессов, трудовых и других норм, закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных операций или осуществления управления;

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

ротация – должностные перемещения работников внутри Общества;

руководство – работники, занимающие руководящие должности в Обществе и дочерних организациях и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности компании;

управление человеческими ресурсами – система, обеспечивающая эффективное использование человеческих ресурсов Общества для осуществления оперативной деятельности и достижения стратегических целей.

2 ЦЕЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

2.1 Эффективное управление, укрепление и развитие человеческого капитала Общества:

- планирование персонала;
- создание и внедрение единой целостной системы управления человеческими ресурсами;
- создание единой системы нормативных, распорядительных, методических документов и принципов работы с персоналом.

2.2 Нарастивание стоимости активов Общества путем получения конкурентного преимущества в человеческом капитале:

- формирование оптимальной структуры и его подразделений;

- максимальное сокращение промежуточных управленческих звеньев;
- высокий уровень квалификации персонала;
- создание сплоченных и эффективных управленческих команд.

3 ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

3.1 Стратегический подход

- система управления персоналом направлена на реализацию стратегии Общества;
- работа с персоналом является ключевой функцией менеджмента Общества, направленной на повышение эффективности бизнеса через повышение эффективности использования человеческих ресурсов.

3.2 Системность и целостность

- все процессы системы управления персоналом динамичны, взаимосвязаны и взаимозависимы;
- работу с персоналом осуществляют и несут за нее ответственность руководители всех уровней управления Общества и менеджер по персоналу;
- внутренние человеческие ресурсы образуют единый кадровый ресурс, который может использоваться подразделениями Общества в целях повышения общей эффективности.

3.3 Социальное партнерство

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

3.4 Долгосрочный характер взаимоотношений

- Общество стремится к тому, чтобы взаимоотношения с работниками были долгосрочными.

3.5 Соответствие квалификации работников требованиям к рабочим местам

- приоритетным является функциональное назначение на должности, исходя из соответствия специалистов квалификационным требованиям к рабочим местам.

3.6 Преемственность знаний и опыта, акцент на развитие и обучение работников

- инвестиции в обучение и развитие должны соответствовать потребностям в достижении стратегических целей Общества;

– Общество стремится к обеспечению служебного роста и развития работников, прошедших обучение и имеющих опыт практической работы в низовых производственных звеньях;

– Общество создает систему доступности накопленных знаний и опыта, поощряя работников поддерживать знания в актуальном состоянии и передавать информацию в случае ротации и увольнения;

– в Обществе развивается наставничество, работники обучают и делятся накопленными умениями и знаниями со своими коллегами.

3.7 Вознаграждение и продвижение по заслугам и достигнутым результатам деятельности

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

– внедряется система управления эффективностью путем создания стандартов рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели деятельности, описание компетенций, знаний и навыков и др.), оценки качества исполнения стандартов, мотивации и поощрения работников, соответствующих стандартам и достигающих высоких результатов работы;

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

3.8 Разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимобмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности, качественное интеллектуальное развитие персонала.

3.9 Единство кадровой политики при организации работы с персоналом, доступная единая терминология, открытость и понятность технологий и мероприятий управления отношениями для всех работников Общества.

3.10 Качество

– обеспечение соответствия процессов управления персоналом внутренним стандартам Общества.

3.11 Безопасность Общества

– комплексная проверка кандидатов на открытые вакансии, поддержка принципов охраны труда.

3.12 Ориентация на лучший мировой опыт и технологии

– при постановке целей и приоритетов в работе с персоналом Общество ориентируется на лучший мировой опыт;

– Общество стремится применять современные и эффективные HR-технологии.

3.13 Проактивность и гибкость

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

– Общество оперативно реагирует на изменения внешней и/или внутренней среды и корректирует кадровую политику и, при необходимости, процессы, отдельные процедуры и методы управления персоналом.

3.14 Правовая защищенность

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

4 КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Общество признает своими корпоративными ценностями в Кадровой политике:

– стремление к достижению общих целей, к повышению экономической эффективности деятельности Общества;

– высокий профессионализм работников и их стремление к самосовершенствованию;

– коммуникабельность, взаимное уважение и доверие, соблюдение субординации;

– культивирование высокой профессиональной и деловой этики работников, цивилизованное ведение переговоров/диспутов/диалога.

Общество приветствует и поощряет работников:

– ориентированных на позитивный результат;

– стремящихся и способных работать в команде;

– энергичных и ответственных за реализацию поставленных задач;

– конструктивно, креативно и позитивно мыслящих;

– заинтересованных в профессиональном и карьерном росте.

5 ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

5.1 Формирование и совершенствование структуры управления.

5.2 Обеспечение Общества высококвалифицированным персоналом.

5.3 Повышение эффективности использования персонала путем прогнозирования и планирования трудовых показателей.

5.4 Достижение минимального уровня текучести кадров, повышение качества человеческих ресурсов.

5.5 Организация и проведение подбора, адаптации и ротации кадров в соответствии со структурой и бизнес-процессами.

5.6 Подготовка кадрового резерва.

5.7 Разработка и реализация основных направлений развития персонала, связанных с функциональными обязанностями.

5.8 Создание системы профессиональной и карьерной мотивации персонала.

5.9 Организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по общим целям и задачам Общества.

5.10 Организация оплаты труда и мотивация.

5.11 Формирование эффективной системы материальной, моральной и социальной мотивации персонала.

5.12 Развитие корпоративной культуры и лояльности персонала к Обществу.

5.13 Формирование социальной политики.

5.14 Организация ведения учета кадров и кадровых документов.

6 КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

Управление и развитие человеческих ресурсов в Обществе будет сконцентрировано на четырех стратегически важных направлениях:

- Система подбора и назначений кадров;
- Система управления результативностью и мотивацией;
- Система обучения и развития человеческих ресурсов;
- Развитие единой корпоративной культуры.

6.1 Система подбора и назначений кадров

Создание системы подбора и назначений кадров в Обществе ориентирована:

- на построение эффективной организационной структуры Общества, соответствующей стратегическим целям,
- на планирование потребности в человеческих ресурсах и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимыми знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами.

Подзадачи:

- формирование трехуровневой системы назначений;

– внедрение принципов открытого конкурсного отбора на вакантные должности;

– реализация программы кадрового резерва.

6.1.1 Формирование трехуровневой системы назначений

Для построения эффективной и стандартизированной системы принятия и исполнения решений в части поиска, отбора персонала и кадровых назначений, а также повышения ответственности за решения по вопросам представления и назначения руководителей, ключевых и других работников Общества будут сформированы три уровня управления человеческими ресурсами, что позволит систематизировать и повысить прозрачность Кадровой политики.

Исполнительский уровень

Данная категория работников представляет основную часть человеческих ресурсов Общества, ответственных за реализацию задач, поставленных управленческим и руководящим уровнями Общества.

Прием на работу данной категории работников будет осуществляться исключительно путем проведения открытых конкурсных процедур. В целях обеспечения бесперебойного технологического процесса и производства в Обществе предусмотрен иной порядок приема на работу технических специалистов и рабочих.

Вместе с тем, на данном этапе будут реализовываться индивидуальные планы развития работников, и определяться потенциал для дальнейшего роста. При соответствии прочим требованиям, успешная реализация индивидуальных планов развития будет предполагать переход в вышестоящий уровень.

Управленческий уровень

Управленческий уровень это звено ответственное за тактическое планирование и управление основными процессами. Данная категория работников будет «кадровым стержнем», обеспечивая стабильность и преемственность процессов управления и развития.

Преимущественное право на замещение вакантных мест будет у работников исполнительского уровня, участвующих в программе кадрового резерва и политики карьерного роста. Вместе с тем, Общество имеет право проводить открытые конкурсы на занятие вакантных должностей управленческого уровня.

Перечень должностей управленческого уровня утверждается внутренними документами Общества.

Руководящий уровень

Руководящий уровень ответственен за формирование и реализацию стратегических направлений развития Общества.

Данная категория работников формируется в целях повышения эффективности корпоративного управления путем увязки стратегических целей Общества с системой подбора руководящих кадров для синхронизации выполнения тактических задач.

Процедуры назначения на данном уровне регулируются в соответствии с действующим законодательством и с учетом программы кадрового резерва.

Данный уровень позволит также сформировать единую сплоченную команду, объединенную на достижение общих целей, разделяющую единую корпоративную культуру. Путем внедрения принципа «социальных лифтов» будет формироваться за счет карьерного роста работников нижнего уровня.

Перечень должностей руководящего уровня утверждается внутренними документами Общества.

Институт независимых директоров

Формирование состава советов директоров Общества является приоритетной задачей повышения эффективности корпоративного управления. В совете директоров Общества количество независимых директоров должно быть не менее одной трети от общего числа.

Кандидаты в независимые директоры должны назначаться по итогам конкурсного отбора. Информация о вакансии должна размещаться на веб-сайте Общества. Кандидаты в независимые директоры должны обладать высокой деловой и профессиональной репутацией. Должна проводиться ежегодная оценка членов совета директоров, в том числе независимых директоров.

6.1.2 Внедрение принципов открытого конкурсного отбора

Открытый конкурс на вакантные позиции позволяет привлекать наиболее подготовленных и талантливых специалистов, в том числе из частного сектора экономики, либо лучших выпускников ведущих отечественных и зарубежных ВУЗов.

Основные принципы конкурсного отбора: прозрачность конкурсных процедур, упор на профессионализм и компетентность кандидата.

В Обществе будет систематически проводиться анализ рынка труда, осуществляться прогнозирование потребности организации в инженерно-технических кадрах на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу в соответствии с принятыми стратегиями, подбор высококвалифицированных кадров, соответствующих квалификационным требованиям.

В рамках лучшей корпоративной практики на постоянной основе будет совершенствоваться принятая Обществом политика конкурсного отбора на вакантные административные должности.

Показатели эффективности подбора и назначений кадров:

- время на закрытие одной вакансии;
- качество подбора – текучесть в течение первых полугода работы.

6.1.3 Реализация программы кадрового резерва

Поиск, отбор и привлечение в Общество высокоэффективных специалистов становится одним из важных задач Кадровой политики. Создание кадрового резерва позволит обеспечить наибольшую эффективность функционирования Общества за счет работников, мотивированных на карьерный рост, с высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих компетенций, данные которых будут включены в систематизированный список. Кадровый резерв создается в целях выявления высокопотенциальных работников, планирования их профессионального и должностного роста.

Программа внутреннего кадрового резерва Общества позволяет продвигать по карьере работников исполнительского уровня на позиции вышестоящего уровня в соответствии с внутренним правилом, регулирующим процедуры формирования и реализации кадрового резерва.

Для действенного применения данного подхода на каждого резервиста необходимо составлять план карьерного роста.

Список работников для зачисления в кадровый резерв формируется на основании рекомендаций структурных подразделений Общества.

Формирование кадрового резерва является ежегодным мероприятием, проведение которого обеспечит формирование пула кандидатов на руководящие позиции Общества, системной ротации по горизонтали и вертикали в Обществе, а также группы компаний АО «Самрук-Энерго».

В целях действенной реализации программы кадрового резерва преимущественное назначение на вакантные должности руководящего

уровня будет осуществляться исключительно из числа утвержденных резервистов на соответствующие позиции.

Показатели эффективности подготовки кадрового резерва:

- % вакансий, заполненных работниками, входящими в кадровый резерв;
- текучесть среди резервистов.

6.2 Система управления результативностью и мотивацией

Система управления результативностью и мотивацией в Обществе создается в целях увязки стратегических целей и бизнес-планов Общества с политикой оценки труда, мотивации и поощрения работников.

Работники управленческого и руководящего уровней должны быть нацелены на реализацию стратегических целей Общества, которые исходят из стратегической цели Общества. Оценка результативности работников будет напрямую зависеть от выполнения конкретных задач, направленных на достижение стратегических целей, через постоянный мониторинг ключевых показателей деятельности. Каждый руководитель, в зависимости от уровня должности, будет ответственен за реализацию бизнес-процесса в целом, либо достижения стратегических целей в рамках определенного бизнес-процесса. Организационная структура будет формироваться в соответствии со Стратегией развития Общества.

В рамках данного направления на постоянной основе будет проводиться работа по привлечению и удержанию высокоэффективных работников, а также повышению уровня знаний и навыков работников.

Подзадачи:

- управление эффективностью деятельности руководителей;
- политика оценки деятельности и мотивации работников.

6.2.1 Управление эффективностью деятельности руководителей

В целях внедрения лучшей корпоративной практики в Обществе будет внедрена система управления эффективностью деятельности руководителей, суть которой заключается в установлении для руководителей, входящих в руководящий уровень, ключевых показателей деятельности, обеспечивающих мониторинг реализации бизнес-процессов, соответствующих стратегическим целям Общества.

Индивидуальные КИД разрабатываются путем каскадирования КПД руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго» и Плана развития Общества в конкретные показатели по направлениям деятельности.

Инструментом внедрения КПД является Карта КПД (визуальное отображение цели), которая представляется набором ключевых показателей деятельности с пороговыми, целевыми и фактическими значениями.

По итогам завершения отчетного периода фактические значения КПД членов Правления Общества выносятся на рассмотрение Совета директоров Общества, управленческих работников - на Правление Общества для принятия решения о поощрении, либо выплате вознаграждений.

Показатели эффективности управления результативностью деятельности руководителей:

- % позиций, охваченных ключевыми показателями эффективности.

6.2.2 Политика оценки деятельности и мотивации работников

Внедрение системы оценки деятельности и мотивации работников в Обществе необходимо для стимулирования работников на достижение корпоративных целей, выполнения утвержденных годовых планов, повышения прозрачности политики вознаграждения работников, а также согласования бизнес-плана Общества с индивидуальными целями каждого подразделения и работника.

Основой мотивации является премирование персонала по итогам достижения поставленных целей в рамках утвержденного бюджета Общества. Нематериальная мотивация предусматривает награждение почетными грамотами, объявление благодарности, представление к званию «Лучший специалист», присвоение звания «Лучшее структурное подразделение».

Результатами внедрения системы оценки деятельности и мотивации работников будет: определение соответствия работников занимаемым должностям и предоставление обратной связи по результативности работников; содействие в планировании карьеры работников, включение в кадровый резерв, принятие решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных перемещений; определение потребности в обучении и развитии работников, составление индивидуальных планов развития.

При проведении оценки деятельности работников будут использованы методы управления по целям и оценка по компетенциям.

Основными этапами оценки деятельности всех работников являются постановка целей и разработка индивидуального плана развития на будущий период; мониторинг результативности и корректировка целей; ежеквартальный отчет о степени достижения поставленных целей.

По результатам проведенной итоговой оценки руководством Общества будут приниматься соответствующие решения о степени достижения целей, потребностей в обучении и развитии, целесообразности занятия должности.

Показатели эффективности оценки деятельности и мотивации работников:

- % работников регулярно получающих оценку своей деятельности;
- удовлетворенность системой оплаты труда.

6.3 Система обучения и развития человеческих ресурсов

Цель – создание эффективной системы обучения работников, развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала руководящих работников, приобретение работниками профессиональных знаний и навыков, отвечающих интересам и потребностям Общества.

Эффективно выстроенная система развития знаний будет ключевым фактором профессионального развития персонала, а также способствовать результативности труда и эффективной деятельности Общества в целом.

Показатели эффективности обучения и развития персонала:

- затраты на обучение 1 работника в год;
- % работников охваченных системой обучения в течение года;
- эффективность проведенного обучения;
- % затрат на обучение от Фонда оплаты труда;
- эффективность затрат на обучение.

Внедрение индивидуальных планов развития работников

Одним из важных инструментов современных технологий управления человеческими ресурсами является индивидуальный план развития работника. Основная задача данного инструмента - четкое формулирование целей, осуществление системного и непрерывного планирования развития каждого работника, достижение которых приведет к росту результативности его работы.

ИПР отражает мероприятия по развитию теоретических и практических знаний, умений и навыков в сфере профессиональной и управленческой деятельности для эффективного выполнения работником своих должностных обязанностей и решения задач, определяемых в соответствии со стратегией развития Общества.

Руководителем структурного подразделения разрабатывается ИПР путем обсуждения с работником итоговой оценки развития, потребностей в дальнейшем профессиональном обучении и развитии. Оценка потребностей в

обучающих мероприятиях осуществляется по итогам аттестации/оценки работников с учетом стратегических целей и задач Общества.

На основе сводных данных ИПР формируется календарный план профессионального обучения и развития работников Общества, в соответствии с принципами и целями профессионального обучения и развития.

ИПР будут способствовать повышению мотивации работников к работе над собственным развитием, выходу за рамки обязательных обучающих мероприятий (тренинги и семинары) и использованию других возможностей для развития (самообучение, обратная связь, обучение на опыте других, развивающие проекты и др.).

6.3.1 Взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями.

Подготовка кадров с учетом потребности каждой отрасли экономики должна основываться на взаимодействии реального сектора с высшими учебными заведениями (далее - ВУЗ) страны. Сотрудничество будет направлено на долгосрочную перспективу подготовки кадров, обеспечения квалифицированными специалистами, совершенствования систем адаптации молодых работников в корпоративной среде, достижения эффективного баланса в сочетании опытных работников с молодыми специалистами, создания системы наставничества и передачи знаний, опыта и внедрения научных инноваций в массовое производство. Это позволит решить проблему нехватки и качественной подготовки технических кадров, даст новый толчок в развитии отечественных технологий.

Взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями предполагается в таких направлениях: долгосрочная программа развития технических кадров, сотрудничество с ВУЗами.

6.4 Развитие единой корпоративной культуры

Корпоративная культура предполагает развитие у работников чувства сплоченности, принадлежности к Обществу, АО «Самрук-Энерго», формирование команды единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, умеющих находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

Будут усилены требования к стилю управления руководящего состава работников. Современный корпоративный лидер должен обладать следующими качествами: оптимизмом, умением позитивно настроить

коллектив, располагать к себе подчиненных, самокритичным, создавать атмосферу, пропагандирующую миссию Общества.

Кодекс деловой этики будет формировать корпоративные ценности и регламентировать стандарты поведения работников Общества.

Обществом будет также приветствоваться проведение корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в трудовом коллективе; развитие внутренних коммуникаций, что предполагает использование всех имеющихся в распоряжении каналов коммуникации.

Для развития общекорпоративной культуры как организационный инструмент будет создан внутрикорпоративный информационный портал для обмена информацией и лучшей практики среди работников коллектива.

Показатели эффективности развития корпоративной культуры:

- соблюдение работниками норм деловой этики;
- удовлетворенность персонала.

7 КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

Мониторинг выполнения Кадровой политики Общества и соответствующих политик в области управления человеческими ресурсами Обществом осуществляется ежеквартально, по полугодиям, ежегодно менеджером по работе с персоналом на основе постановки задач по следующим ключевым показателям эффективности деятельности:

- назначения на должности управляющих и руководящих уровней из состава кадрового резерва – не менее 70 %;
- доля административных работников, принятых по конкурсному отбору – не менее 100%;
- охват руководящих и управленческих работников индивидуальными ключевыми показателями деятельности – 100%, исполнительского уровня – 100%;
- ежегодный прирост производительности труда – не менее 5%;
- уровень текучести работников, включенных в кадровый резерв – не более 10%;
- уровень текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления Общества – не более 14 %;
- работники, прошедшие обучение в течение года, руководящего и управленческого уровней – 50%, исполнительского уровня – 80%;

- степень удовлетворенности персонала – не менее 80-85%.

Утверждение целевых значений ключевых показателей деятельности кадровой политики осуществляется в соответствии с решениями Совета директоров Общества.

8 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА

8.1 Ответственность руководства

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

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

- соблюдать трудовое законодательство Республики Казахстан;
- обеспечить современный и достаточный уровень оснащенности и состояния рабочих мест работников Общества;
- информировать работников о целях и задачах Общества, наиболее важных событиях в деятельности Общества;
- стимулировать работников на достижение высоких результатов;
- поддерживать профессиональный рост и развитие работников;
- обеспечить соблюдение принципов Кадровой политики Общества;
- развивать корпоративную культуру Общества.

8.2 Ответственность руководителей структурных подразделений

Задачей руководителя структурного подразделения является мотивирование работников на результативную работу и поддержка эффективного сотрудничества как внутри, так и вне его подразделения.

Руководители структурных подразделений принимают на себя ответственность за соблюдение следующих требований:

- предоставление работнику необходимых условий и полномочий для выполнения его работы;
- информирование работника о целях и задачах, стоящих перед Обществом, структурным подразделением;
- разработка совместно с работником индивидуальных целей и задачи в форме плана развития и плана работы, предоставление обратной связи по результатам их выполнения;

- информирование работника обо всех значимых событиях в сфере его деятельности;
- предоставление работнику возможности для развития потенциала;
- направление работника на обучающие мероприятия на основе потребности в обучении и в соответствии с индивидуальным планом развития работника;
- анализ степени применения работником полученных знаний и навыков на практике;
- мотивация работника на достижение результатов и вознаграждение по результатам труда.

8.3 Ответственность менеджера по персоналу

Задачей менеджера по персоналу является решение стратегических задач в области управления человеческими ресурсами, использование измеримых количественных и качественных показателей для оценки результатов реализации Кадровой политики Общества.

Менеджер по персоналу несет ответственность за:

- разработку единых стандартов в области управления человеческими ресурсами и их адаптацию к изменяющимся условиям деятельности Общества;
- унификацию правил и процедур в сфере управления человеческих ресурсов;
- формализацию и пропаганду корпоративной культуры и этики трудовых отношений, поддержание благоприятного психологического климата в Обществе;
- разработку и реализацию корпоративных программ развития персонала;
- поддержку инноваций и преобразований в Обществе;
- всестороннее развитие системы обучения, включающей подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- внедрение инновационных и эффективных технологий в методах управления персоналом;
- информирование работников обо всех значимых событиях в сфере деятельности Общества.

9 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

9.1 Построение стратегически ориентированной модели кадровой политики, развивающей и повышающей качество человеческого капитала.

9.2 Позиционирование кадровой политики как организационного источника по повышению стоимости портфеля Общества путем формирования эффективного менеджмента, пула профессиональных управленцев.

9.3 Формирование единой вертикально ориентированной политики управления и развития человеческих ресурсов Общества.

9.4 Построение эффективных механизмов взаимодействия (обратная связь) между Обществом и его структурными подразделениями в сфере управления и развития человеческих ресурсов.

9.5 Формирование и развитие кадрового резерва Общества.