

**Утверждена  
решением Совета директоров  
АО «Шардаринская ГЭС»  
от «28» декабря 2018 года  
(протокол № 8)**

**Кадровая политика  
АО «Шардаринская ГЭС»  
на 2018-2028 годы**

г. Шардара, 2018

## 1. Определения и сокращения

HR-функция (от англ. «Human Resources» - «Человеческие ресурсы»)	- корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами
HR бизнес-партнер (HRBR)	- 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
ГЭС	- гидроэлектростанция
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 Общества, 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 «Шардаринская ГЭС»
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, 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 (личность-деловые, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности
корпоративная культура	- совокупность норм, ценностей и убеждений, моделей поведения, которые приобретены Обществом в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов Общества
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 «Шардаринская ГЭС»
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	- Стратегия развития АО «Шардаринская ГЭС» на 2018-2028 годы
управления талантами	- процесс определения работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые должности Общества
АО «Самрук-Энерго»	- Единственный акционер Общества

## **2. Общее положения и связь с единой стратегией развития группы компаний АО «Самрук-Энерго»**

Кадровая политика АО «Шардаринская ГЭС» на 2018-2028 годы основана на целях стратегического развития Общества и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегических инициатив Общества:

повышение рентабельности продаж;  
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 АО «Самрук-Энерго», Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами Фонда, Референсной модели по управлению человеческими ресурсами Фонда.

Кадровая политика Общества разработана в рамках Кадровой политики АО «Самрук-Энерго», являющейся единой для всех дочерних организаций группы АО «Самрук-Энерго», и определяет систему управления, принципы и ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Направления Кадровой политики будут детализироваться в политиках, правилах, положениях и других функциональных документах Общества.

На функцию управления персоналом большое влияние имеют 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 Общества должна быть максимально гибко ориентирована на бизнес-задачи компании, эффективные решения, основанные на фактах, развитие меритократии и повышение вовлеченности персонала.

## **3. Анализ текущей ситуации**

В кадровой политике Общества сложились традиционные подходы к работе с персоналом, в деятельности структурного подразделения, в чей функционал входит работа с кадрами, преобладают административные функции. Существующие в Обществе HR-процессы имеют низкий уровень развития. Вместе с тем, определенные в Стратегии развития АО «Самрук-Энерго»

ключевые внешние и внутренние вызовы и стратегические инициативы требуют от Общества построения оптимальной структуры, реинжиниринга бизнес-процессов, в том числе по управлению человеческими ресурсами.

Для построения в Обществе единой с АО «Самрук-Энерго» корпоративной культуры, в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго», 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 рамках группы АО «Самрук-Энерго», в которую в том числе входит и Общество.

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

Таблица 1. SWOT-анализ

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильный бренд работодателя</li> <li>2. Отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности и индекса вовлеченности</li> <li>3. Наличие профессионального союза и коллективного договора, программ социальной поддержки персонала</li> <li>4. Конкурентоспособный уровень системы оплаты труда и вознаграждения</li> <li>5. Приемлемый уровень текучести кадров</li> <li>6. Высококвалифицированный персонал, сильная техническая экспертиза</li> <li>7. Обеспечение конкурсного отбора персонала на вакантные должности</li> <li>8. Наличие системы обучения и развития персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченный опыт в коммерческих организациях</li> <li>2. Слабый уровень автоматизации HR-процессов</li> <li>3. Недостаточная интеграция системы планирования персонала и анализа пробелов в текущем состоянии персонала</li> <li>4. Недостаточный уровень развития системы преемственности и продвижения на ключевые позиции участников кадрового резерва</li> <li>5. Взаимосвязь кадровой службы и бизнеса недостаточна, переагруженность кадровой службы администрированием и транзакционной функцией</li> <li>6. Руководители не развивают в персонале инициативу. Слабая генерация идей по созданию добавленной стоимости и оптимизациям</li> <li>7. Система мотивации недостаточна, не везде просматривается четкая связь мотивации и личной эффективности</li> <li>8. Недостаточная синергия кросс-функционального взаимодействия между подразделениями</li> <li>9. Недостаточное финансирование системы управления персоналом (обучение и развитие, мотивация и оплата труда отдельных категорий персонала)</li> <li>10. Отсутствие системы оценки результативности деятельности персонала</li> </ol>

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переход на новую модель взаимодействия HR и бизнеса (с выделением HR BP, центров экспертиз и ОЦО), в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго»</li> <li>2. Автоматизация рутинных HR-процессов), в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго»</li> <li>3. Создание кадрового резерва Общества</li> <li>4. Использование современных HR-инструментов</li> <li>5. Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста персонала в Обществе</li> <li>6. Развития корпоративного и командного духа сотрудников</li> <li>7. Возможность ротаций и практик, стажировок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сопrotивление переменам, бюрократия</li> <li>2. Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, реструктуризации и т.п.</li> <li>3. Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в энергетической отрасли</li> <li>4. Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов</li> <li>5. Отсутствие необходимых в будущем компетенции у персонала</li> <li>6. Возрастающая конкуренция за трудовые ресурсы</li> <li>7. Устаревшая база для нормирования труда/численности</li> <li>8. Несовершенство квалификационного справочника должностей</li> </ol>

#### **4. Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики**

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

Видение в области управления персоналом – единая, в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго», эффективная корпоративная культура, согласованная с ценностями каждого работника, способствующая росту человеческого потенциала и динамичную устойчивую 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 должна быть стратегической, в целях осуществления эффективной поддержки бизнеса, управления организационными возможностями и создания ощутимой ценности для Единственного акционера и других заинтересованных сторон.

Кадровая политика основывается на следующих бизнес-принципах:

<b>Бизнес-принцип</b>	<b>Описание</b>
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, в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго»	Единство целей, задач и направлений работы с трудовыми ресурсами, в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго». Доступная единая терминология, язык, открытость и понятность технологий и мероприятий в отношении персонала, в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго»
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)
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 трудовым 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.

Данное направление должно получить дальнейшее системное развитие в рамках реализации Программы трансформации. На основе анализа и реинжиниринга бизнес-процессов Общества, задач и потребностей бизнеса с учетом текущей численности и структуры персонала, уровней управления, прогноза текучести кадров, конъюнктуры рынка труда, бенчмаркинга численности и бизнес процессов аналогичных успешных компаний, возможностей бизнеса и других факторов внедряются целевые организационные структуры и определяется необходимая численность Общества. Одним из условий успеха является организационная гибкость и оптимальность данного процесса под текущие и перспективные задачи бизнеса.

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

Процесс трансформации Общества в эффективную высокотехнологичную операционную энергетическую компанию увеличивает сложность ведения бизнеса и предъявляет новые требования к персоналу на всех уровнях. Важное значение имеет анализ пробелов в текущем состоянии персонала.

Для успехов реализации стратегических направлений Обществу необходимо наращивать потенциал навыков, знаний и компетенций по работе в конкурентной среде в области финансов и инвестиций, эффективных продаж, 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.

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. 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 Общества будет проводиться по единой методологии на основе прозрачных и равных процедур конкурсного отбора на вакантные должности и принципа меритократии в соответствии с требованиями описаний должностей. Дальнейшее развитие получит внедрение программ адаптации и системы наставничества.

При замещении вакансий при прочих равных условиях Общества отдадут 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 Обществе на основе анализа зон развития в компетенциях работников, поддержки мотивации работников и потребности Общества в определенных компетенциях персонала.

На руководящие должности исполнительного органа поиск и подбор кандидатов будет осуществляться с вовлечением членов органов управления Общества.

Для привлечения лучших профессионалов и талантов будет совершенствоваться методология поиска и подбора с применением современных цифровых технологий.

## **5.2. Управление эффективностью и мотивация персонала**

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

### **5.2.1. Оценка деятельности персонала.**

В рамках задач по повышению производительности труда, выполнению ожиданий Единственного акционера и верхнеуровневых КПД в Обществе будет внедрена система управления по целям.

Руководители структурных подразделений 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 Руководителей структурных подразделений – (Управлений, отделов, группы, службы и цехов).

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 деятельности персонала должна интегрироваться с системами вознаграждения, управления талантами, развития персонала.

### **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 Общества; вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности Общества и личного вклада.

Совокупное материальное вознаграждение включает базовую и переменную части.

Общество стремится внедрить единый подход в системе вознаграждения персонала Общества. Структура заработной платы Общества ориентирована в основном на значение медианы рынка, а по отдельным ключевым ролям – на 75 перцентиль. Общество применяет дифференцированный подход к вознаграждению с учетом влияния/вклада каждого структурного подразделения на финансовый результат.

Задачами развития системы вознаграждения и мотивация также является внедрение долгосрочного вознаграждения для 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). Проведение различных корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу (team building), благоприятную и творческую атмосферу, повышающую лояльность работников, эмоционально сплачивающую коллектив, для чего будут проводиться различные конкурсы для всех уровней персонала (например, «Лучший по профессии», «Лучшее структурное подразделение»), активно внедряться видеопоздравления и др.

#### 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.

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.

#### 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 развития 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 управления инвестициями, due-diligence, управления международными сделками, проектного управления, управления изменениями, внедрения цифровых технологий, операционного управления.

Общество будет совершенствовать в дальнейшем формы, методы и программы обучения производственного персонала, развивать систему наставничества, кроссфункциональных и внешних стажировок на производстве.

### 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 Общества;

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.

### **5.3. 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.

Ежегодно измерение показателей социальной стабильности и вовлеченности персонала в Обществе 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.

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.), улучшить условия труда и быта.

Важным ресурсом в достижении успеха Общества и главной задачей трансформации людей является целенаправленное развитие единой корпоративной культуры. Данный процесс требует разумного контроля и гибкости со стороны руководства.

Руководителей структурных подразделений – (Управлений, отделов, группы, службы и цехов) Общества 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 подтверждающих имидж и репутацию Общества, целевую корпоративную культуру в целом.

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

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

Для достижения целей и задач Кадровой политики в рамках реализации Программы трансформации и реинжиниринга бизнес процессов определена ключевая цель трансформации функции управления человеческими ресурсами – развитие роли от поддерживающей административной функции до стратегического партнера бизнес-подразделений.

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

Ключевыми составляющими новой модели партнерства HR и бизнеса является:

1) Внедрение новой модели HR бизнес-процессов. Модель предполагает внедрение и развитие в Обществе HR-процессов, определенных в референсной модели по управлению человеческими ресурсами в рамках реализации Программы трансформации Общества согласно приложению 1 в настоящей Кадровой политике.

2) Функциональная стратегия Руководителей структурных подразделений – (Управлений, отделов, группы, службы и цехов) Общества 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;

юридическое управление ответственна 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.

юридические управление (менеджер по персоналу) ответственна 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.

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

4) Анализ и оценка эффективности работы HR.

## **7. Ожидаемые результаты**

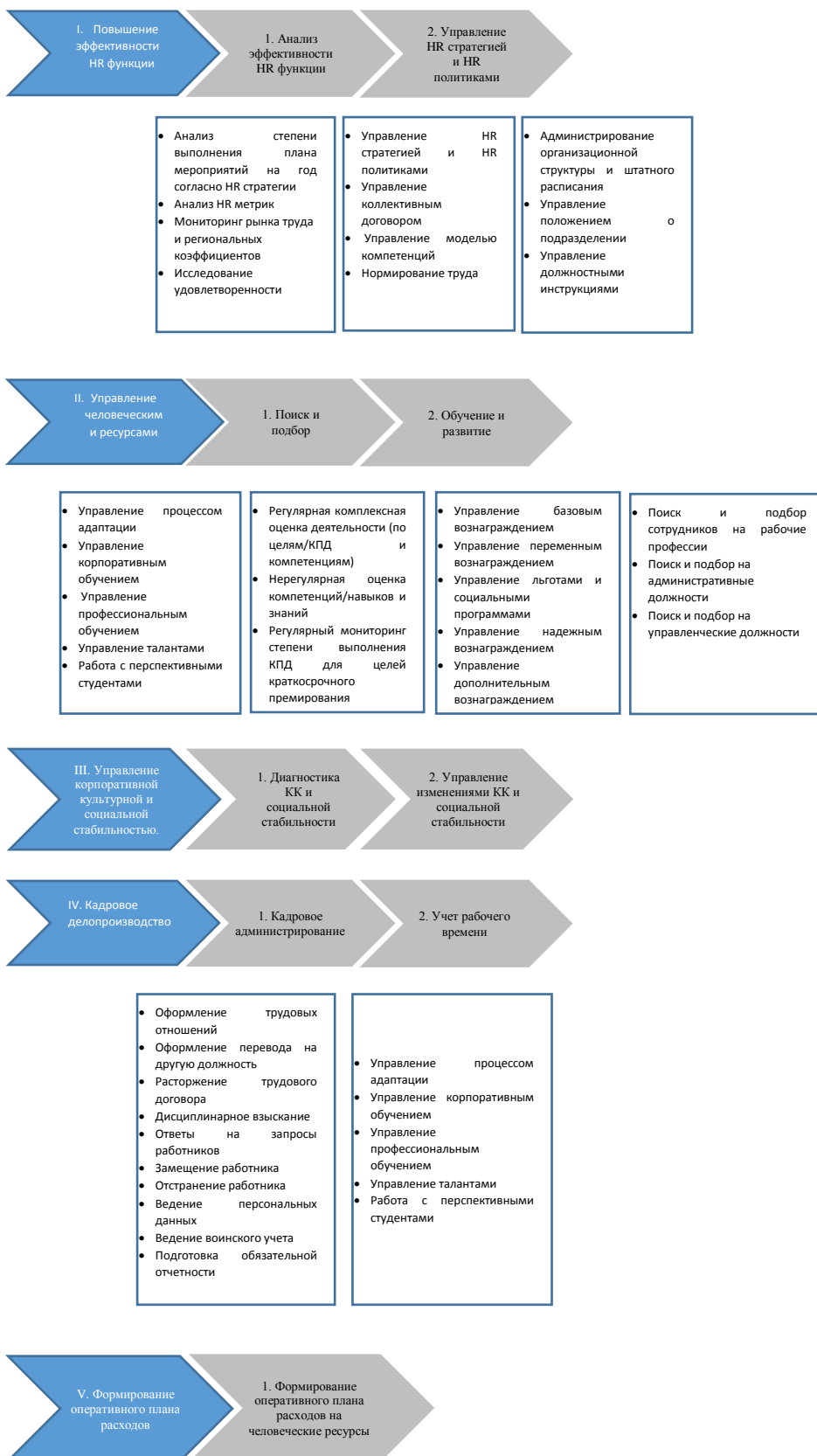
Реализация Кадровой политики будет способствовать достижению целей Стратегии развития.

Внедрение передовых практик управления персоналом будет способствовать трансформации мышления работников. Корпоративная культура, как идеологическая составляющая, будет сосредоточена на формировании необходимых ценностных установок в рамках группы компаний АО «Самрук-Энерго», 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 Общества международного уровня.

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

## Модель HR бизнес-процессов





**КПД Кадровой политики**

№	КПД	2018г.	2019г.	2020г.	2021-2028гг.
1	Рейтинг социальной стабильности, %		не менее 62 %		
2	Степень вовлеченности персонала, %		не менее 78%		
3	Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией персонала, %	не более 10 %			
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 %		