Кадровая политика АО «Самрук-Қазына» на 2013-2022гг.

**Извлечение из Кадровой политики АО «Самрук-Қазына» на 2013-2022гг., утвержденной решением Совета Директоров АО «Самрук-Қазына» от «22» февраля 2013 года, протокол № 88**

**ВВЕДЕНИЕ**

Настоящая Кадровая политика  АО «Самрук-Қазына»[[1]](file:///C%3A%5CUsers%5CA-Suleimenova%5CAppData%5CLocal%5CMicrosoft%5CWindows%5CTemporary%20Internet%20Files%5CContent.Outlook%5CQSNTJ7QO%5C%D0%98%D0%B7%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%90%D0%9E%20%D0%A1-%D0%9A.doc#_ftn1) на 2013-2022 годы  (далее – Кадровая политика) определяет миссию, видение, ценности, принципы и основные направления деятельности АО «Самрук-Қазына» в области управления человеческими ресурсами, а также критерии эффективности этой деятельности.

Кадровая политика разработана на основе Послания Президента Республики Казахстан –Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан 2050», реализуется в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и исходит из положений Стратегии развития АО «Самрук-Қазына» на 2012-2022 гг., утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 сентября 2012 года № 1202 (далее - Стратегия).

Достижение миссии и видения Фонда предполагает развитие ключевых конкурентных преимуществ, среди которых значимое место занимают человеческие ресурсы.

**1.       МИССИЯ И ВИДЕНИЕ, КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Миссия Кадровой политики – обеспечение необходимого количества персонала с должной квалификацией и мотивацией к работе для реализации Стратегии Фонда.

Видение Кадровой политики – эффективная корпоративная культура группы Фонда, ориентированная на достижение высоких результатов, меритократию и инновации.

**КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ** группы Фонда в соответствии со стратегией Фонда являются:

1.   Меритократия: справедливость и объективность в оценке вклада и достижений каждого.

2.   Уважение: отношение  к другим членам команды с уважением.

3.   Честность: честность внутри группы Фонда  и к своим партнерам.

4.   Открытость: открытость к контактам и партнерам.

5.   Командный дух: сотрудничество  для достижения более высоких результатов от совместной деятельности.

6.   Доверие: приверженность культуре взаимопомощи и доверия.

Реализация приверженности ценности «Меритократия»  в рамках Кадровой политики будет достигаться через:

- соответствие квалификации работников всех уровней требованиям к должности, назначение на должности, исходя из соответствия работников квалификационным  требованиям;

- вознаграждение и продвижение по реальным заслугам и достигнутым результатам.

- внедрение системы управления эффективностью через четкие стандарты рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели деятельности, компетенции, профессиональные стандарты),  оценку качества исполнения стандартов, мотивацию и поощрение работников, соответствующих стандартам и достигающих высоких результатов работы.

Кадровая политика основывается на принципах **ПРОАКТИВНОСТИ, ПРОЗРАЧНОСТИ, ИНТЕГРИРОВАННОСТИ И ПРЕЕМСТВЕННОСТИ.**

1.  **ПРОАКТИВНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ** -  способность диагностировать,  прогнозировать  и планировать ситуацию с кадрами на средне и долгосрочный периоды.  Кадровая политика согласована с ключевыми параметрами Стратегии и планами развития Фонда и его Компаний.

2. **ПРИНЦИП ПРОЗРАЧНОСТИ**иоткрытостибудет достигаться через:

- прозрачные процедуры назначения на руководящие позиции с учетом рекомендаций Комитетов по назначениям и вознаграждениям Советов директоров/Наблюдательных советов;

- прозрачные процедуры зачисления в кадровый резерв и продвижения резервистов на управленческие и руководящие позиции;

- прозрачные конкурсные процедуры при найме на административные позиции;

- найм и продвижение производственного персонала в строгом соответствии с квалификационными требованиями, профессиональными стандартами, результатами работы и заслугами;

- прозрачность системы оплаты труда и вознаграждения, возможностей обучения и развития.

3. **ПРИНЦИП ИНТЕГРИРОВАННОГО HR**

Интеграция HR процессов будет осуществляться через тесную взаимосвязь и взаимозависимость планирования трудовых ресурсов, поиска и подбора персонала, оценки, оплаты и мотивации, социальной поддержки персонала, обучения, профессионального развития и корпоративной культуры. Кадровая политика основана на принципе интеграции всех HRпроцессов внутри каждой категории персонала, а также интеграции каждого HRпроцесса по всем категориям персонала.

В Фонде будет создан сильный центр экспертизы, способный снабдить Компании необходимой информацией и методологией в области интегрированного HR,компании Фонда будут ответственны за интеграцию своих HR-процессов в единую систему.

4. **ПРИНЦИП ПРЕЕМСТВЕННОСТИ** будет достигаться через:

- преемственность знаний и опыта, акцент на развитии и обучении работников. В группе Фонда будет поддерживаться наставничество, а также создана система доступности накопленных знаний и опыта, поощряя работников  поддерживать знания в актуальном состоянии и передавать информацию в случае ротации и увольнения.

- долгосрочный характер взаимоотношений.  Группа Фонда стремится обеспечить  служебный рост и развитие работников, имеющих практический опыт в производственных звеньях, прошедших все этапы, производственные уровни и ступени карьерного развития.

**2.     КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**Ключевыми направлениями Кадровой политики являются:**

1.     Повышение качества трудовых ресурсов;

2.     Управление эффективностью труда;

3.     Развитие корпоративной культуры;

4.     Управление организационной структурой и эффективная организация бизнес-процессов.

**3.1           ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.**

Данное направление сосредоточено непосредственно на работниках, как  ключевом активе группы Фонда и включает в себя следующие HRпроцессы:

-         разработка и внедрение профессиональных стандартов;

-         планирование трудовых ресурсов;

-         управление подбором и наймом;

-         управление обучением и повышением квалификации;

-         управление кадровым резервом и планирование преемственности;

-         молодежная политика.

**3.1.1        РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

Группа Фонда приступила к планомерной разработке и внедрению профессиональных стандартов. Профессиональные стандарты позволят иметь четко сформулированные требования к профессии/должности внутри группы Фонда, выработать качественно новый классификатор профессий/должностей по группе Фонда,  оценить и повысить уровень квалификации работника, построить схему его карьерного роста, разработать образовательные программы с акцентом в сторону профессиональных компетенций.

**3.1.2        ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

Правлением Фонда утвержден Корпоративный стандарт по планированию трудовых ресурсов, регламентирующий требования по анализу текущей ситуации обеспеченности трудовыми ресурсами (количественный и качественный анализ, анализ естественного выбытия и др.), по планированию  прогнозной  потребности в разрезе категорий персонала, закреплены мероприятия, направленные на обеспечение своевременного наличия высококвалифицированных трудовых ресурсов.

**3.1.3        УПРАВЛЕНИЕ ПОДБОРОМ И НАЙМОМ**

В обязательном порядке на сайтах компаний Фонда будет публиковаться информация  о вакансиях на административные должности центральных аппаратов. Будет применяться поиск внутренних кандидатов для прозрачности внутренних назначений.

Основные принципы конкурсного отбора: общедоступность для всех кандидатов в зависимости от соответствия предъявляемым требованиям и профессиональным стандартам, прозрачность и объективность. Методами отбора при конкурсных процедурах являются интервью, тестирование, в том числе профессиональных знаний.

**3.1.4        УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ**

Цель процесса обучения и повышения квалификации -  обеспечение работников знаниями, развитие компетенций и технических навыков, необходимых для достижения стратегических и тактических целей. Процессы стратегического планирования, преемственности, оценки деятельности, профессиональные стандарты и профили компетенций  служат основой оценки потребностей в обучении.

Фонд создает среду, стимулирующую к получению новых знаний и саморазвитию работников, повысит ответственность руководителей за развитие и обучение подчиненных, будет широко внедрять индивидуальные планы развития, использовать современные технологии обучения («обучение действием», бизнес-кейсы, дистанционное обучение и т. п.). В системе поддержки результатов обучения закрепляется ответственность работника в применении знаний и руководителя в предоставлении возможностей для применения полученных знаний.

В группе Фонда поддерживается стратегия кооперации производственных компаний с ведущими учебными заведениями, в том числе техническими. Планомерно внедряется дуальная система, позволяющая  соединить образование и бизнес, нести совместную ответственность за подготовку кадров. Предприятия Фонда будут предоставлять возможности для прохождения производственной практики студентам и совершенствовать систему адаптации молодых работников,  развивать системы наставничества и передачи знаний.

Развитие Корпоративного университета и корпоративных учебных центров является приоритетом Кадровой политики. Задача Корпоративного  университета – подготовка руководителей международного уровня, комплексная система  обучения управленческих кадров, а также формирование инфраструктуры накопления и передачи знаний и навыков внутри группы Фонда.

В учебных центрах и учебно-курсовых комбинатах Компаний проводится подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих кадров с отрывом и без отрыва от производства, внедряется дистанционная система обучения, реализуется современный принцип перехода к непрерывному образованию в течение всей жизни. В настоящее время Компаниями Фонда разработаны планы развития и модернизации существующих учебных центров, а также строительства новых.

**3.1.5 УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ  И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ**

Профессиональное развитие в группе Фонда осуществляется через процессы планирования карьерного развития, управления кадровым резервом и планирование преемственности.

В группе Фонда система прозрачного карьерного роста будет тесно увязана со стратегическим планированием, выявляющим те сферы, в которых потенциально возникает нехватка специалистов, с четко описанными профессиональными стандартами должностей, с процессом оценки результативности деятельности, оценки потенциала работников, с профессиональным обучением**.**Будут развиваться вертикальные и горизонтальные  перемещения работников, с целью  повышения эффективного взаимодействия между центральными аппаратами и производственными подразделениями. Ускоренное профессиональное развитие будет предусмотрено для работников, имеющих опыт работы непосредственно в производственных подразделениях, в том числе из числа выпускников программы «Болашақ».

В группе Фонда реализуется программа формированияЕдиного кадрового резерва (ЕКР), направленная на планомерное замещение руководящих и управленческих позиций Фонда и  центральных аппаратов компаний Фонда. Компании реализуют свои программы кадрового резерва, направленные на замещение внутренних ключевых позиций.

Управление  кадровым резервом состоит в выявлении работников (на разных уровнях Фонда и Компаний), обладающих управленческим и руководящим потенциалом, их планомерной подготовке и карьерном продвижении.

**3.1.6  МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА**

Фонд разрабатывает Молодежную политику направленную на:

- профессиональное обучение и развитие молодежи (взаимодействие с ВУЗами  и учебными заведениями ТиПО, присуждение именных стипендий, участие в ярмарках вакансий, профориентация, повышающая привлекательность инженерно-технических, рабочих специальностей, проведение дней открытых дверей, организация производственных практик);

- выработку активной жизненной позиции, патриотическое воспитание молодежи (развитие и внедрение института наставничества, взаимодействие с молодежными общественными объединениями, проведение научно-практических конференций молодых специалистов, форумов, проведение конкурсов среди молодых специалистов на присвоение звания «Лучший молодой специалист»);

- социальную поддержку молодежи (поддержка молодых семей, содействие решению жилищных и социальных вопросов молодежи.

В группе компаний Фонда будут созданы консультативно-совещательные органы по вопросам взаимодействия с молодежью.

**3.2 УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Управление эффективностью деятельности сосредоточено на создании благоприятных условий труда работников и включает следующие HRпроцессы;

оценка деятельности;

оплата труда и вознаграждения;

социальная поддержка персонала.

**3.2.1 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Внедрение системы оценки деятельности работников позволит согласовать бизнес-планы компании с индивидуальными целями каждого подразделения и работника компании.

Процесс оценки будет ориентирован на предоставление обратной связи работникам о результатах деятельности и определении путей для развития и улучшения. Оценка деятельности является основой для системы вознаграждения и мотивации,  обучения и профессионального развития работников.

В группе компаний Фонда внедряется управление эффективностью деятельности через количественные (управление по целям и КПД) и качественные инструменты (система профессиональных, корпоративных и управленческих компетенций).

Разработана и внедряется модель компетенций для руководящих и управленческих работников.

Осуществляется ежегодная оценка деятельности органов управления, независимых директоров, представителей интересов акционера. В случае не достижения Компанией в течение 2-х лет подряд ключевых показателей Стратегии развития, в установленном порядке может быть осуществлена замена состава органов управления.

Оценка результативности руководящих и управленческих работников зависит от выполнения конкретных задач и подтверждается ключевыми показателями, которые разрабатываются путем каскадирования стратегических целей компаний в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности. Инструментом мониторинга реализации компаниями бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям, является карта КПД (визуальное отображение цели), которая представляется набором ключевых показателей деятельности с целевыми и фактическими значениями.

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

Для рабочих кадров рекомендуется применение ежеквартальной/ ежемесячной оценки по определенным стандартам работы и ежегодная оценка базовых компетенций.

**3.2.2. ОПЛАТА ТРУДА И МОТИВАЦИЯ**

Система оплаты труда и мотивации включает в себя постоянную и переменную части оплаты труда, социальные выплаты, а также нематериальное стимулирование. Фонд стремится согласовать систему оплаты труда со стратегическими целями компаний, ориентировать ее на результаты и  интегрировать с другими HR процессами (планирование трудовых ресурсов, оценка, обучение и развитие корпоративной  культуры).

Основные принципы эффективной системы оплаты труда и мотивации работников**:**

1) условия оплаты труда устанавливаются таким образом, чтобы мотивировать работников к эффективной деятельности и должны быть конкурентными для привлечения высококвалифицированных специалистов;

2) система оплаты труда  прозрачна и понятна;

3) уровень вознаграждения зависит от достижения компанией в целом и отдельными работниками согласованных целей и задач.

В целях создания эффективной системы оплаты труда и мотивации производственного персонала поддерживается развитие системы договорного регулирования оплаты труда в рамках социального партнерства.

В группе Фонда развивается система нематериального стимулирования,  включающая государственные и корпоративные награды (звания, почетные грамоты, знаки отличия, призы, профессиональные праздники и т.д), будет поддерживаться проведение конкурсов «Лучший по профессии» среди производственных компаний.

**3.2.3. СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА**

Фонд будет проводить эффективную социальную политику по группе компаний и принимать меры по внедрению модели социально-трудовых отношений на основе принципов социального партнерства и  Глобального договора ООН.

На основе единых корпоративных подходов по реализации социальной политики будут осуществляться мероприятия по:

**-**созданию здоровых и безопасных условий труда и отдыха работников;

-соблюдению и защите прав работников, обеспечению гарантий и компенсационных выплат в размерах, предусмотренных законодательством Республики Казахстан;

-совершенствованию системы социальных льгот (материальная помощь для оздоровления, единовременная материальная помощь работникам при определенных случаях  и другие виды выплат);

-внедрению программ медицинского страхования, проведению профилактических осмотров работников;

-пропаганде здорового образа жизни;

-содействию работникам в решении жилищных вопросов.

В целях обеспечения социальной стабильности в Компаниях Корпоративным фондом «Центр социального партнерства» будут внедрены механизмы регулирования противоречий в сфере трудовых отношений, в том числе процедуры медиации  в зависимости от степени напряженности.

Первые руководители Компаний группы Фонда ответственны за профилактику и разрешение социально-трудовых конфликтов, обеспечение и повышение уровня обратной связи с трудовым коллективом и будут оцениваться  по показателю «рейтинг социальной стабильности».

Фонд принимает участие в совершенствовании трудового законодательства Республики Казахстан на основе результатов анализа практики регулирования социально-трудовых отношений, оказывает  содействие заключению отраслевых соглашений, коллективных договоров, адаптации и внедрению социальных стандартов.

Пересмотр стандартов социальной ответственности будет осуществляться с учетом единых корпоративных подходов по реализации социальной политики и финансовых возможностей компаний на основе принципов социального партнерства.

**3.3  РАЗВИТИЕ  КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

Развитие корпоративной культуры, как идеологической составляющей,сосредоточено на формировании ценностных установок и правил поведения. HR процессы развития корпоративной культуры включают в себя управление корпоративными знаниями и организацию эффективного обмена  информации (извне-внутрь, по вертикали, горизонтали, между работниками, коллективами, уровнями управления,  бизнес единицами). Вертикальный обмен информацией позволит доводить до работников цели и задачи группы Фонда, предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы. Эффективная система горизонтальных коммуникаций создает условия для развития группы Фонда как самообучающейся организации, где налажен обмен опытом, знаниями, информацией, лучшими практиками и примерами решений сложных ситуаций.

Основными задачами развития корпоративной культуры, являются:

- донесение до каждого работника миссии и стратегических целей группы Фонда;

- развитие и поддержание атмосферы, способствующих инновационной активности персонала;

- эффективное внедрение изменений любого типа, устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результатов;

- формирование лояльности персонала;

- организационный порядок: принимаемый на всех уровнях управления регламент поведения в различных ситуациях, производственная дисциплина, культура отношений с клиентами и коллегами;

- гармонизация организационного климата в компаниях группы Фонда.

**3.4   УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ, ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ.**

Фонд ставит задачу наращивания экспертизы в вопросах построения эффективных организационных структур (линейных, функциональных, матричных, дивизиональных и т.д.), соответствующих стратегии компаний Фонда с оптимальной численностью работников, количества уровней управления, соотношения производственного и административно-управленческого персонала, соотношения количества руководителей и подчиненных.

Все решения по организационной структуре должны приниматься, исходя из потребностей реализации стратегий компаний.

Областями для улучшения кадрового администрирования является достижение высокого уровня автоматизации HRпроцессов и создание интегрированных баз по управлению персоналом между центральными аппаратами и производственными филиалами/дочерними организациями. Интегрированные системы позволят получать быстрые и точные отчеты, выборки работников, проводить анализ и разрабатывать мероприятия, направленные на улучшение процессов.

[[1]](file:///C%3A%5CUsers%5CA-Suleimenova%5CAppData%5CLocal%5CMicrosoft%5CWindows%5CTemporary%20Internet%20Files%5CContent.Outlook%5CQSNTJ7QO%5C%D0%98%D0%B7%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%90%D0%9E%20%D0%A1-%D0%9A.doc#_ftnref1) АО «Самрук-Қазына» - группа компаний акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» (далее – группа Фонда);