



Samruk-Green
ENERGY

Утверждено решением
Правления

АО «Самрук-Энерго»

Протокол № 4

от «13» февраля 2019 г.



**Кадровая политика
ТОО «Samruk-Green Energy» на 2019-2028 гг.**

г. Алматы, 2019 г.

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 4 из 16

Содержание

1	Общие положения и связь со стратегией развития АО «Самрук-Энерго»	5
2	Определения и сокращения	5
3	Ответственность	8
4	Анализ текущей ситуации	8
5	Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики	10
6	Основные направления кадровой политики	10
6.1.	Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами	10
6.2.	Управление эффективностью и мотивация персонала	12
6.3.	Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры	14
7	Ожидаемые результаты	14
	Приложение 1	16

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 5 из 16

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

1.1. Кадровая политика ТОО «Samruk-Green Energy» на 2019-2028 гг. является основополагающим документом в области управления персоналом и ориентирована на развитие человеческого потенциала.

1.2. Кадровая политика Товарищества на 2019-2028 гг. основана на целях Стратегии развития Общества на 2018-2028 гг. (далее – Стратегия) и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегических инициатив Единственного участника Товарищества, определенных в Стратегии:

- 1) повышению рентабельности продаж;
- 2) повышению эффективности деятельности;
- 3) эффективной реализации инвестиционных программ;
- 4) корпоративному управлению и приверженности Товарищества принципам устойчивого развития, социальной ответственности бизнеса, внедрению культуры постоянных улучшений

1.3. Основные положения Кадровой политики ТОО «Samruk-Green Energy» на 2019-2028 гг. базируются на ключевых приоритетах Кадровой политики АО «Самрук-Энерго», Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами группы АО «Самрук-Казына», Референсной модели по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний АО «Самрук-Казына».

1.4. Кадровая политика ТОО «Samruk-Green Energy» на 2019-2028 гг. определяет систему управления, принципы и ключевые направления управления человеческими ресурсами.

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

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

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

2. Определения и сокращения

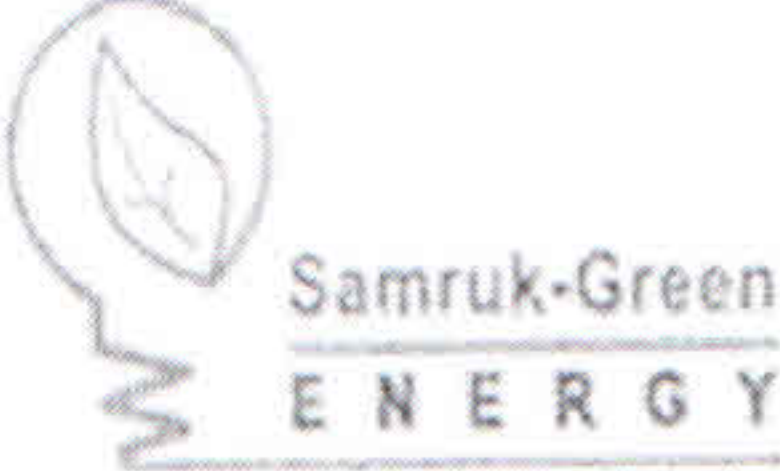
HR – функции (от англ. «Human Resources» - «Человеческие ресурсы»)	-	корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами.
HR менеджер	-	ответственный сотрудник, который берет на

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 6 из 16

		себя выполнение ряда функций, в том числе кадрового администрирования в организации, что позволяет повысить производительность, качество и прозрачность выполнения наиболее типовых рутинных процессов
Адаптация персонала	-	процесс включения новых сотрудников в Товарищество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей и др.
ВИЭ	-	генерация на основе возобновляемых источников энергии
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 обучающимся 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 ТОО «Samruk-Green Energy» на 2019-2028 гг.
Кадровый резерв/пул талантов	-	работники Товарищества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и компетенций, определенные как преемники/таланты по результатам комплексной оценки деятельности.
Карта талантов (девяти клеточная матрица)	-	инструмент управления талантами в Товариществе, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам оценки эффективности.
Квалификация	-	это степень его профессиональной

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 7 из 16

работников		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)	-	показатели, отражающие эффективность деятельности и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей.
компетенция	-	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 Товариществом 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.

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 8 из 16

Товарищество	-	ТОО «Samruk-Green Energy»
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.
АО «Самрук-Энерго»	-	Общество, Единственный участник Товарищества
система преемственности	-	процесс выявления и развития работников со значительным потенциалом внутри Товарищества для заполнения ключевых должностей.
управление талантами	-	процесс определения работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые должности Товарищества.
Фонд	-	АО «Самрук-Казына»

3. Ответственность

3.1. Контроль над внедрением требований, указанных в настоящей Кадровой Политике, несет Заместитель Генерального директора Товарищества.

3.2. Ответственным сотрудников за управление настоящей Кадровой Политикой является главный менеджер по юридическим, кадровым вопросам и закупкам.

3.3. Работники Товарищества несут ответственность за выполнение требований настоящей Кадровой Политики в рамках своей ответственности.

4. Анализ текущей ситуации

4.1. В кадровой политике Товарищества сложились традиционные подходы к работе с персоналом, в деятельности HR-менеджера преобладают административные функции.

4.2. Для построения корпоративной культуры непрерывных улучшений требуются 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.

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

Таблица 1. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Положительная репутация компании. 2. Отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности и индекса вовлеченности. 3. Обеспечение конкурсного отбора персонала на вакантные должности. 4. Наличие системы обучения и развития персонала. 5. Наличие социальной поддержки персонала. 6. Низкий уровень текучести кадров. 7. Грамотный, обучаемый персонал. 8. Надежное отлаженное оборудование/технические средства.	1. Недостаточный уровень развития системы преемственности и продвижения на ключевые позиции участников кадрового резерва. 2. Отсутствие производственного опыта у молодых руководителей. 3. Система мотивации недостаточна, нет четкой связи мотивации и личной эффективности.
Возможности	Угрозы
1. Использование современных HR-инструментов. 2. Развитие корпоративного и командного духа сотрудников. 3. Возможность ротаций и практик, стажировок. 4. Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста внутри компании. 5. Дальнейшее развитие дуального обучения, совместная подготовка с ВУЗами	1. Сопротивление переменам, бюрократия. 2. Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в энергетической отрасли. 3. Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов. 4. Отсутствие необходимых в будущем компетенций у персонала. 5. Ужесточение законодательных требований к оказываемым услугам.

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 10 из 16

специалистов по актуальным в будущем специальностям.

5. Миссия, видение, цель и принципы кадровой политики

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

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

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

- обеспечивает текущую и перспективную потребность Товарищества в персонале в необходимом количестве и качестве для сохранения и роста конкурентоспособности Товарищества;
- 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.

6. Основные направления кадровой политики

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

6.1. Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами

 Samruk-Green ENERGY	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 11 из 16

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

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

6.1.3. Задачами данного направления являются:

1) Эффективное управление организационной структурой и численностью.

В функции HR-менеджера входит партнерство с руководством и работниками Товарищества в данном процессе, а также эффективная формализация распределения обязанностей, полномочий и ответственности в штатных расписаниях и должностных инструкциях работников.

2) Планирование и обеспечение Товарищества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях и талантах.

Для успеха реализации целей Товариществу 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.

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

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 Товариществе будет проводиться по 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 компании отдают предпочтение внутренним кандидатам для возможности карьерного развития работников, преемственности, удержания талантов и накопления экспертизы.

На руководящие должности исполнительного органа поиск и подбор кандидатов будет осуществляться с вовлечением членов Правления Общества и Наблюдательного совета Товарищества.

Для привлечения лучших профессионалов и талантов будет совершенствоваться методология поиска и подбора с применением современных цифровых технологий, профессионального хэдхантинга, создания

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 12 из 16

единой базы потенциальных кандидатов, этапов и инструментов оценочного отбора и т.д.

6.2. Управление эффективностью и мотивация персонала

6.2.1. Важным направлением Кадровой политики для достижения намеченных результатов Товарищества является дальнейшее развитие системы управления результативностью деятельности работников и мотивация деятельности каждого работника.

1) Система вознаграждения персонала.

Товарищество руководствуется Положением об оплате труда работников ТОО «Samruk-Green Energy». Целью положения является оказание содействия в достижении стратегических целей Товарищества путем установления эффективной системы оплаты труда.

В Товариществе действует повременно-премиальная система оплаты труда, система гарантий и компенсационных выплат работникам.

Положение об оплате труда работников включает следующие принципы:

- условия оплаты труда должны мотивировать работников к эффективной деятельности и быть конкурентными для привлечения высококвалифицированных специалистов;
- система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной;
- уровень оплаты труда должен зависеть от достижения отдельными работниками Товарищества в целом согласованных целей и задач.

2) Система преемственности и управление талантами.

В целях сохранения и развития конкурентоспособности, наращивания потенциала перспективных, высокопрофессиональных и вовлеченных работников, воспитания собственных управленческих кадров Товарищество развивает систему преемственности и управления талантами.

По мере необходимости в Товариществе формируется кадровый резерв и внедряются процедуры отбора и назначений из пула талантов, основанные на принципах объективности, прозрачности и справедливости, добровольности, эффективности.

3) Развитие и обучение персонала.

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

Система обучения основывается на 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.

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 13 из 16

Система обучения нацелена на развитие навыков, знаний и компетенций персонала в зависимости от задач и целей деятельности.

Особое внимание будет уделено подготовке руководителей международного уровня, комплексной системе обучения управленческих кадров через обязательные программы развития лидерства (фокус с учетом 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, обновленные требования к ряду должностей в описаниях должностей предполагают обучение программам международной профессиональной сертификации (CFA/CPA/ACCA/CMA/IPMA/FRM/CIPD и другие).

Товарищество 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, 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.

4) Работа с молодежью.

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

Задачами данного направления являются:

- 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;

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 14 из 16

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

6.3. Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры

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

6.3.2. Ежегодное измерение показателей социальной стабильности и вовлеченности персонала в Товариществе, проводимое Фондом, 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. Товарищество стремится к динамичному повышению всех показателей данных исследований по результатам анализа социальных показателей и опроса работников.

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

6.3.4. Важным ресурсом в достижении успеха Товарищества является целенаправленное развитие корпоративной культуры. Данный процесс требует разумного контроля и гибкости со стороны руководства.

6.3.5. Руководство Товарищества должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, они готовы к изменениям в целях обеспечения реализации целей Товарищества. Вместе с тем, эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого работника.

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

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

7. Ожидаемые результаты

 Samruk-Green ENERGY	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 15 из 16

7.1. Реализация Кадровой политики будет способствовать достижению целей Стратегии развития.

7.2. Корпоративная культура, как идеологическая составляющая, будет сосредоточена на формировании необходимых ценностных установок, внедрении новых моделей поведения для коммерческого мышления и готовности к изменениям.

7.3. Мониторинг эффективности функции по управлению человеческими ресурсами будет осуществляться через перечень КПД, указанных в приложении 1 к настоящей Кадровой политике.

	Кадровая политика ТОО «Samruk Green Energy» на 2019-2028 гг.		
	СГЭ-ПР-07/01	Редакция 1	Стр. 16 из 16

Приложение 1

КПД Кадровой политики

№	КПД	2018г.	2019г.	2020г.	2021-2028гг.
1	Рейтинг социальной стабильности, %		не менее 70%		не менее 75%
2	Степень вовлеченности персонала, %		не менее 50%		не менее 55%
3	Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией персонала, %	не более 11%			
4	Работники, прошедшие обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года, %	50%			
5	Назначения из числа зачисленных работников в кадровый резерв/пула талантов, %		не менее 3%	не менее 5%	
6	Текучесть среди резервистов, %		не более 7%		