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.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

	Должность	Фамилия И.О.	Дата	Подпись
Разработал	Главный менеджер по юридическим, кадровым вопросам и закупкам	Жолдыбаева Г.Ж.		
Согласовал	ПРК, Заместитель генерального директора	Конакбаев Р.Е.		
	Ответственный по СМК	Ержан Е.К.		

Лист регистрации изменений и дополнений

№ п/п	Номер изменения	Номер листа	Дата внесения изменения/ дополнения	Дата проведения проверки	Подпись ответственного лица
1	2	3	4	5	6

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

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 анг. «Human Resources» - «Человеческие ресурсы»)	-	корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами.
HR менеджер	-	ответственный сотрудник, который 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
Адаптация персонала	-	процесс включения новых сотрудников в Товарищество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системе 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 обучающихся при равной ответственности компании, учебного заведения и обучающегося.
Индивидуальный план развития (ИПР)	-	инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников.
Кадровая политика	-	Кадровая политика 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

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.

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.

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

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-менеджероа 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

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.

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 нроизводства.

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;

– 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 обеснечение, 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 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

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.

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%		