

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	Решение НС от _____ № _____	Издание: 1.0	Количество страниц 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Копия № _____	

№ 06-32/2244 от 25.09.2019

Приложение № 6
к протоколу заседания Наблюдательного совета
ТОО «ДП «ОРТАЛЫК» от 11.10.2019 № 11/19

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ТОО «ДОБЫВАЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ОРТАЛЫК» НА 2019-2028 ГОДА

Регистрации изменений							
№ п/п	№ измен.	Номера листов				Подпись	Дата
		Измененных	Замененных	Новых	Аннулированных		
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
3							
4							
5							

Согласовано	Заместитель Генерального директора по производственным вопросам	_____ Айдүйсенов Б.А.	«__» ____ 2019 г.
Согласовано	Заместитель генерального директора по экономике и финансам	_____ Кошкарбаев Г.С.	«__» ____ 2019 г.
Согласовано	Заместитель генерального директора по общим вопросам	_____ Тулеу Н.Т.	«__» ____ 2019 г.
Согласовано	Начальник ЮС	_____ Мынбаев Р.М.	«__» ____ 2019 г.
Согласовано	Начальник СБ	_____ Ходжаназаров М.Т.	«__» ____ 2019 г.
Согласовано	Ответственный по СМК	_____ Дон Г.Г.	«__» ____ 2019 г.
Разработано	Начальник ОРП	_____ Абубакир Э.А.	«__» ____ 2019 г.

г. Шымкент, 2019 г.

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 2 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

Содержание

1. <u>Назначение</u>	3
2. <u>Сфера действия</u>	3
3. <u>Термины, определения и сокращения</u>	3
4. <u>Введение</u>	5
5. <u>Основные принципы и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами</u>	7
6. <u>Обновленные корпоративные ценности</u>	8
7. <u>Ключевые направления деятельности HR</u>	9
7.1. <u>Планирование персонала – идеальный профиль работника</u>	9
7.2. <u>Поиск и подбор персонала</u>	9
7.3. <u>Адаптация персонала</u>	10
7.4. <u>Обучение и развитие персонала</u>	10
7.5. <u>Управление талантами</u>	11
7.6. <u>Оценка деятельности</u>	11
7.7. <u>Управление вознаграждением</u>	12
7.8. <u>Развитие корпоративной культуры</u>	12
7.9. <u>Повышение эффективности HR функции</u>	12
8. <u>Ключевые инициативы функции по управлению персоналом</u>	12
9. <u>Ключевые показатели эффективности Кадровой политики</u>	13
10. <u>Приложения</u>	14

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 3 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

1. Назначение

1.1. Кадровая политика ТОО «Добывающее предприятие «ОРТАЛЫК» на 2019-2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему принципов, ключевых направлений и методов управления человеческими ресурсами в ТОО «ДП «ОРТАЛЫК» (далее – Товарищество) направленных на реализацию Программы развития Товарищества на долгосрочный период.

2. Сфера действия

2.1. Настоящая Кадровая политика является основой организации работы по управлению человеческими ресурсами Товарищества.

Товарищество осуществляет реализацию настоящей Кадровой политики с учетом приоритетности того или иного направления повышения эффективности системы управления персоналом, а также степени и значимости влияния тех или иных мероприятий и инициатив для эффективной реализации Программы развития Товарищества.

3. Термины, определения и сокращения

Товарищество	ТОО «Добывающее предприятие «ОРТАЛЫК»
Кадровый резерв (пул талантов)	группа работников Товарищества, определенная в результате соответствующего отбора, обладающих высоким потенциалом для занятия ключевых должностей в Товариществе
Корпоративная культура	совокупность норм, ценностей и моделей поведения, которые приобретены Товариществом в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов команды
Мотивация	механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работников или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей Товарищества
Наставничество	форма адаптации и профессиональной подготовки новых работников Товарищества под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи
Должность	штатная единица Товарищества, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей
КПД	ключевые показатели деятельности
Кадровое делопроизводство	деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с кадровыми документами
Самообучающаяся организация	организация, которая постоянно развивает способности своих работников, находится в процессе непрерывного самосовершенствования, создавая необходимые условия для обучения и развития своих работников, при этом создает, передает и сохраняет приобретенные знания для их последующего развития и использования
HR метрика	показатель, позволяющий оценить либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в Товариществе
HR функция	функция по управлению человеческими ресурсами

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 4 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

Преемник	работник Товарищества, зачисленный в пул талантов, претендующих на замещение работника на руководящей/ключевой должности Товарищества
Ответственное подразделение	структурное подразделение ответственное за управление человеческими ресурсами, HR служба
Меритократия	принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка
Коучинг	система принципов и приемов, способствующих развитию потенциалы работника, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала
Внутренний клиент	структурное подразделение/работники Товарищества
Персонал	коллектив работников Товарищества, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора
Работник	физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Товариществом на условиях трудового договора
Работодатель	физическое или юридическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях
Руководство	Генеральный директор и заместители генерального директора
Компетенции	качества и навыки работника (лично-деловые, лидерские, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности.
Бизнес-принципы	фундаментальные принципы, ориентиры, заложенные в основу бизнес-процессов, которые являются неотъемлемой частью при принятии управленческих решений
Организационная структура	распределение административной подчиненности и функциональных связей структурных единиц, входящих в состав Товарищества
HR стратегия	набор решений в отношении управления и развития компанией своего человеческого капитала с целью максимально эффективной реализации программы развития
Модель компетенций	общий набор компетенций в Товариществе
Корпоративное обучение	специализированное обучение для работников в рамках определенной функции
Профессиональное обучение	обязательное обучение для работников без привязки к специализации работников
Управление талантами	комплекс мероприятий, направленных на определение работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также подготовка к перемещению на ключевые для успеха Товарищества должности
Оценка деятельности	комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям (в том числе потенциала)

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 5 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

Система вознаграждения комплекс мероприятий по привлечению, удержанию и стимулированию работников

4. Введение

4.1. Целью настоящей Кадровой политики является содействие достижению стратегических целей Товарищества через эффективную командную и индивидуальную работу квалифицированных и мотивированных работников, разделяющих корпоративные ценности Товарищества.

4.2. Кадровая политика разработана на основе программы развития Товарищества на 2018-2028 годы, утвержденной решением Наблюдательного совета ТОО «ДП «ОРТАЛЫК» от 29.12.2018 года (далее - Программа развития), Программы трансформации АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2021 годы (далее - Программа трансформации), с учетом Референсной модели по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына», утвержденной решением Правления АО «Самрук-Қазына» от 06 мая 2016 года №15/16 (далее - Референсная модель).

4.3. Программой развития зафиксированы следующие стратегические цели Товарищества:

Обеспечение максимально эффективной деятельности предприятия по добыче и переработке урана, достижение долгосрочных и среднесрочных значений ключевых показателей деятельности, стратегических инициатив, а также других ожиданий Единственного Участника Товарищества АО «НАК «Казатомпром».

На ежегодной основе ЕУ АО «НАК «Казатомпром» определяются ключевые показатели деятельности (КПД), направленные на достижение поставленных перед Товариществом стратегических целей. Для достижения целевых значений показателей деятельности, выставленных ЕУ АО «НАК «Казатомпром», Товарищество осуществляет добычу и переработку урана требуемого качества и количества максимально эффективными и экономичными способами, используя передовые практики в бизнес деятельности, научно-технические достижения и внедряя инновационные проекты.

Развитие Корпоративной культуры, соответствующей уровню лидера казахстанских добычных предприятий.

В качестве механизма для развития «Корпоративной культура, соответствующей уровню лидера казахстанских добычных предприятий» предлагается совершенствование корпоративной культуры путем улучшение системы ценностей и правил поведения, которые разделяются всеми сотрудниками и определяют общий настрой и психологический климат в коллективе, и могут быть выражены во внешнем виде сотрудников, в манере их общения, в истории компании, в организации корпоративных мероприятий и т.д. Закреплению корпоративной культуры могут способствовать такие составляющие, как: активные внутренние коммуникации о корпоративной культуре и корпоративных ценностях, корпоративный кодекс, стандарты работы, корпоративный сайт, организация и проведение тимбилдингов и т.п. Формирование корпоративной культуры способствует достижению поставленных Компанией целей. Для максимальной эффективной реализации стратегических целей, Товарищество реализует следующие направления деятельности:

1. Усовершенствование кадровой политики предприятия

Для реализации программы развития ТОО «ДП «ОРТАЛЫК» на 2019-2028 годы путем внедрения новых проектов, технологий и оборудования, оптимизации структуры и штатной численности, увеличением производительности труда актуальным вопросом является усовершенствование кадровой политики предприятия.

Цель кадровой политики предприятия - создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного быть основой конкурентоспособности и экономической стабильности.

2. Поддержание целевой модели управления персоналом

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 6 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

Целевая модель управления персоналом, определяет систему взаимосвязанных HR-процессов, обеспечивает полный цикл управления человеческими ресурсами: поиск и подбор, обучение и развитие, оценка деятельности работников, управление вознаграждением, согласно функциональным направлениям HR-функции, основанных на следующих базовых принципах:

- 1) меритократия, продвижение работников, обладающих потенциалом;
 - 2) стратегическое планирование человеческих ресурсов, учитывающее как потребности бизнеса, так и конъюнктуру рынка труда;
 - 3) мотивирующее вознаграждение с учетом результатов оценки деятельности и личного вклада работника;
 - 4) фокус на развитие персонала, исходя из принципа 70:20:10,;
 - 5) интегрированность HR-процессов с другими бизнес-процессами.
3. Внедрение бизнес-партнерства

Построение эффективной системы управления человеческими ресурсами на предприятии, основанной на принципе стратегического партнерства HR-функции и бизнес-подразделений, способствующей увеличению стоимости и повышению устойчивого развития предприятия.

Смещение роли HR-функции с административной-поддерживающей роли до стратегического партнера для бизнес подразделений, что улучшит эффективность и опыт управления человеческими ресурсами, повысит клиентоориентированность управления человеческими ресурсами, а также понимание бизнеса по управлению человеческими ресурсами.

4. Формирование преемственности персонала

Внедрения системы преемственности на ключевые должности предприятия посредством формирования пула талантов и кадрового резерва, в частности:

1. обеспечения долгосрочной кадровой защищенности предприятия за счет наличия кандидатов на занятие вакантных ключевых и руководящих должностей, а также должностей руководителей производственного объекта;
2. выявления и развития перспективных работников для максимального использования их потенциала для достижения стратегических задач предприятия;
3. формирования привлекательного имиджа предприятия как работодателя, способствующего привлечению и удержанию высокопотенциальных работников.
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации технического персонала и формирование преемственности.

Выстраивание процессов управления талантами и кадрового резерва производственного персонала для определения потребностей в развитии, которое определяется требованиями к будущей должности для обеспечения преемственности руководителей и высококвалифицированных специалистов.

А также сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, поддержание уровня квалификации с учетом требований производства и обеспечения новых направлений деятельности предприятия.

Для развития и поддержания конкурентного преимущества Товарищества необходимо продолжать развивать свой человеческий капитал путём привлечения, удержания и развития сильного пула талантов.

Задачами Кадровой политики Товарищества являются:

- накопление и сохранение знаний внутри Товарищества;
- развитие системы мотивации персонала на результативность работы, достижение стратегических целей Товарищества;
- соответствие лучшим практикам в области управления человеческими ресурсами;
- оптимизация и автоматизация процессов управления человеческими ресурсами на основе типовых процессов;
- повышение роли корпоративной культуры в Товариществе.

5. Основные принципы и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами

5.1 Реализация основных положений Кадровой политики направлена на преобразование HR функции и способствует более эффективному осуществлению деятельности и решению стратегических целей и задач Товарищества.

HR-принципы нацелены на повышение вовлеченности персонала и устойчивое развитие Товарищества (таблица 1).

Таблица 1

Основные HR бизнес-принципы

Бизнес- принцип	Описание
Ключевая роль персонала	Человеческие ресурсы — основной актив Товарищества, для которого необходим достаточный уровень инвестирования средств и ресурсов с целью непрерывного повышения продуктивности.
Меритократия	Оценка каждого работника по его заслугам, продвижение работников, обладающих высоким потенциалом. Вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам.
Фокус на развитие и возвращение специалистов	Инвестирование в профессиональный и карьерный рост и развитие собственных кадров, в отличие от полной ориентации на внешний найм и привлечение талантов извне.
Качественное управление человеческими ресурсами – ключевая ответственность руководителей всех уровней	Руководители всех уровней несут ответственность за качественное управление человеческими ресурсами, и за развитие своих управленческих компетенций для эффективного управления вверенного им персонала. Структурное подразделение, ответственное за управление персоналом оказывает необходимую поддержку руководителям в реализации стратегии, администрировании процессов и поддержании инициатив в области HR.
Стратегическое партнерство функции управления человеческими ресурсами и бизнес-подразделений	Смещение роли HR-функции с административно-поддерживающей до роли стратегического партнера для бизнес-подразделений (внутренних клиентов).
Стратегическое планирование человеческих ресурсов	Планирование потребностей в человеческих ресурсах, а также затрат на персонал Товарищества с учетом как функциональных планов и потребностей бизнес-подразделений, так и конъюнктуры рынка труда
Принцип самообучающейся организации	Персональная ответственность работников за самообучение (70%), развитие за счет взаимодействия с руководством и коллегами (20%), обучение посредством тренингов, семинаров и т.д. (10%).
Фокус HR-функции на создание добавленной стоимости для внутренних клиентов	В своей ежедневной работе работникам HR-функции необходимо учитывать то, насколько результаты их работы создают добавленную стоимость для внутреннего клиента, и приоритизировать свою работу исходя из этого.

Построение процессов по управлению человеческими ресурсами согласно Референсной модели основано на концепции процессного подхода, направленного на создание ценности для реализации Товариществом Программы развития.

Такой подход дает следующие преимущества:

- высокий уровень интеграции процессов с другими корпоративными процессами Товарищества;
- фокус на поддержание корпоративных ценностей внутренними клиентами на всех уровнях Товарищества через системную комплексную работу с человеческими ресурсами;
- максимальная прозрачность и логическая обоснованность цепочки процессов, методов и контролей внутри функции;
- жесткая привязка роли и зоны ответственности за каждый бизнес-процесс;
- максимальная обеспеченность регламентирующей документацией процессов.

6. Обновленные корпоративные ценности

6.1. Корпоративные ценности направлены на реализацию Программы развития Товарищества.

Согласно проведенной в 2017 году диагностике корпоративной культуры определены корпоративные ценности для группы предприятий АО «НАК «Казатомпром»:

Ценность	Индикаторы ценности
БЕЗОПАСНОСТЬ	Мы бережно относимся к окружающей среде Мы руководствуемся стандартами безопасного бизнеса Мы поддерживаем культуру безопасности Мы лично несём ответственность за безопасность
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Мы честны друг с другом и партнерами Мы дорожим репутацией Компании Мы уважаем мнение каждого Мы несем ответственность за результат
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ	Мы лидеры в отрасли Мы обладаем и делимся уникальными знаниями Мы принимаем взвешенные решения Мы достигаем поставленных целей
РАЗВИТИЕ	Мы продвигаем инновации Мы постоянно развиваемся Мы улучшаем технологии Мы развиваем новые бизнес-направления
КОМАНДА	Мы ценим вклад каждого Мы помогаем друг другу Мы создаем общий результат Мы работаем в команде

Отражение ценностей в корпоративной культуре, выстраивающей целевое поведение работников является одной из целей Кадровой политики Товарищества через совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Внедрение корпоративных ценностей Товарищества осуществляется в соответствии с Дорожной картой проекта «Развитие корпоративной культуры АО «НАК «Казатомпром» на среднесрочный период (утвержденной 16 марта 2018 года) со следующими основными разделами:

- внедрение ценностей;
- формирование команды агентов корпоративной культуры;
- обновление модели компетенций;
- совершенствование системы оценки деятельности, системы обучения, управления преемственностью и материальной и нематериальной мотивации;

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 9 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

- лидеры как ролевые модели;
- создание эффективной рабочей среды;
- создание бренда работодателя;
- проведение коммуникаций на всех этапах мероприятий.

7. Ключевые направления деятельности HR

7.1. Планирование персонала – идеальный профиль работника

Для реализации Программы развития, а также других поставленных задач, Товариществу необходимы работники, обладающие тремя основными характеристиками:

- 1) признанные профессионалы:
 - детальные требования к профессиональным навыкам определены в описании должностей (должностной инструкции);
 - среди общих характеристик можно выделить: коммерческий опыт, опыт работы в международных компаниях, профильная сертификация, свободное владение английским языком (согласно функционалу), ориентация на результат и широкий кругозор.
- 2) обладающие необходимыми компетенциями:
 - лично-деловые компетенции определяются в модели компетенций, которая будет обновлена в соответствии с новыми ценностями;
 - в долгосрочной перспективе работники Товарищества должны стать проводниками изменений, новаторами;
- 3) с высоким уровнем вовлеченности:
 - вовлеченность работников Товарищества является стратегическим КПД и измеряется ежегодно;
 - целевой показатель вовлеченности на 2019 год – достичь уровня вовлеченности работников Товарищества более 60%.

На данный момент существуют разрывы в текущих и целевых характеристиках работников. Для минимизации разрывов планируются следующие мероприятия:

- 1) своевременное закрытие ключевых вакансий Товарищества;
- 2) привлечение международного опыта (через иностранных специалистов, консалтинг и другое);
- 3) реализация программы лидерства, коучинг;
- 4) постоянное обучение и развитие по принципу «70:20:10»;
- 5) пересмотр системы вознаграждения и оплаты труда;
- 6) внедрение системы управления талантами, разработка карьерных карт;
- 7) улучшение качества управления по целям, оценки эффективности деятельности;
- 8) развитие корпоративной культуры;
- 9) разработка ценностного предложения работодателя.

7.2. Поиск и подбор персонала

Основными подходами конкурсного отбора являются:

- использование различных источников поиска: анализ человеческих ресурсов внутри Товарищества, прямой поиск на внешнем рынке, профессиональные рекрутеры, способные привлечь международных экспертов, ярмарки выпускников профильных ВУЗов и т.д.;
- общедоступность для всех кандидатов в зависимости от соответствия предъявляемым требованиям и профессиональным стандартам;
- использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, позволяющих принимать объективные решения при найме персонала;
- ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности (модели компетенций);

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 10 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

- обоснованность и объективность принимаемых решений, приверженность ценности «Меритократия»: назначение на должности кандидатов, наиболее соответствующих квалификационным требованиям и компетенциям;
- отсутствие дискриминации, профессиональное, открытое и уважительное отношение ко всем кандидатам.

Ценностное предложение Товарищества, как работодателя своим потенциальным кандидатам поможет привлечь нужных работников, а также выровнять ожидания у кандидатов от Товарищества.

Ценностное предложение Товарищества строится на таких основных элементах, как:

- уникальный опыт - работникам предоставляется уникальная возможность приобрести ценный опыт в национальной компании, который повышает их рыночную стоимость;
- социальная значимость - учитывая роль в экономике Республики Казахстан, каждый работник Товарищества вносит свой личный вклад в развитие страны;
- конкурентные условия работы - Товарищество предоставляет конкурентные условия работы, которые включают: вознаграждение, возможности обучения, социальные льготы.

7.3. Адаптация персонала

Адаптация персонала осуществляется по принципу оказания всесторонней помощи вновь принятому работнику с целью его успешного вхождения в коллектив, путем ознакомления с целями Товарищества, ее особенностями деятельности, а также основными правилами компании и функциональными обязанностями работника.

Основными подходами к выстраиванию адаптации являются:

- Корпоративная адаптация: для эффективной работы, новичку предоставляется информация, связанная с организацией деятельности Товарищества.
- Социальная адаптация: построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами.
- Организационная адаптация: знакомство новичка с корпоративной культурой Товарищества, формальными и неформальными правилами, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве.
- Техническая (технологическая) адаптация: демонстрация / обучение новичка работе с набором техники и программного обеспечения.
- Профессиональная адаптация связана непосредственно с профессиональной стороной деятельности работника. Ему необходимо освоить профессиональные аспекты работы.
- Психологическая адаптация: приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха и т.п.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по совершенствованию процесса в Товариществе (такие как, разработка внутренней программы (Welcome –тренинг), контроль оттока работников в период первого года работы в Товариществе и т.п.), наряду с совершенствованием системы наставничества.

7.4. Обучение и развитие персонала

Основными подходами системы обучения и развития являются:

- Товарищество берет на себя создание условий в рамках своего бюджета, а работник несет ответственность за развитие собственных компетенций в рамках должности;
- руководители всех уровней отвечают за профессиональное развитие подчиненных, оценку их эффективности и соответствие занимаемой должности;
- HR оказывает качественную поддержку руководителя в обучении и развитии подчиненных: в поиске решений, выборе эффективных инструментов и провайдеров и организации процесса обучения и развития;

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 11 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

- стратегия обучения должна быть направлена на ключевые приоритеты развития компетенций в целом по Товариществу и поддержку в реализации Программы развития Товарищества их средне- и долгосрочной перспективе;
- обучение должно быть направлено на повышение профессиональной квалификации и развитие личностно-деловых и управленческих компетенций работников и сфокусировано на восполнении пробелов до уровня, заявленного по должности;
- обучение должно строиться по принципу 70-20-10 (70% — обучение на рабочем месте, 20% — наставничество и коучинг, 10% — тренинги и другие обучающие программы).

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Товарищества (такие как, разработка внутренних нормативных документов, автоматизация администрирования процесса, развитие компетенций ответственных HR работников и т.п.), наряду с внедрением ценностей в модель компетенций.

7.5 Управление талантами

Основными подходами системы управления талантами и преемственностью являются:

- развитие кадрового потенциала в соответствии с Программой развития Товарищества;
- формирование пула преемников должно отвечать реальным потребностям Товарищества в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации Программы развития Товарищества;
- отбор пула преемников строится на принципах прозрачности и справедливости;
- обсуждение планов развития является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула преемников. Оно не является обещанием позиции, а предоставляет больше возможностей для развития потенциала преемников.

Кадровая политика предусматривает мероприятия по выстраиванию процессов управления талантами для определения потребностей в развитии персонала, эффективности работы в соответствии с бизнес-целями и возможностей развития карьеры.

7.6. Оценка деятельности

Основными подходами системы оценки деятельности персонала являются:

- оценка деятельности охватывает КПД и целям, профессионализм (через оценку профессиональных компетенций) и потенциал (через оценку личностно-деловых и управленческих компетенций);
- инструменты и результаты оценки должны быть прозрачными для всех участников процесса оценки, и призваны способствовать повышению эффективности Товарищества;
- результатом проведенной оценки является, при необходимости, план развития/корректирующий план, повышение/понижение в должности, перемещения, изменение размера базового вознаграждения и т.п.;
- принцип меритократии предполагает принятие кадровых решений в отношении работников на основании оценки результатов работы подразделения и личного вклада работника, обязательную развернутую корректную и конструктивную обратную связь от руководителя и нетерпимость к неудовлетворительным результатам;
- обсуждение карьерных ожиданий работника предполагает обязательную оценку от руководителя реалистичности этих ожиданий и помощи в составлении плана индивидуального развития работника. Такое обсуждение не является обещанием позиции, нацелено на понимание амбиций работника и в случае необходимости помощи в ориентации в возможностях для построения карьеры внутри группы предприятий Товарищества.

Мероприятия по применению подходов оценки деятельности осуществляются в рамках проектов Программы трансформации (внедрение целевой модели управления персоналом,

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 12 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

автоматизация администрирования процесса), Дорожной карты развития корпоративной культуры.

7.7. Управление вознаграждением

Основными подходами системы управления вознаграждением являются:

- Позиционирование на рынке труда по оплате определяется с учетом специфики сегмента рынка, занимаемого Товариществом;
- Вознаграждение строится на основе внутренней справедливости, внешней конкурентоспособности;
- Реализация комплекса социальных мероприятий в рамках исполнения требований Коллективного договора;
- Переменное вознаграждение является мотивационной составляющей и зависит от результатов деятельности Товарищества, структурного подразделения и самого работника;
- Социальный пакет является составной частью совокупного вознаграждения.

В рамках настоящей Кадровой политики планируется ряд мероприятий по внедрению программ по компенсациям и вознаграждениям, соответствующих лучшим практикам.

7.8. Развитие корпоративной культуры

Основными подходами процесса являются:

- Бизнес-принципы Товарищества должны быть внедрены в уникальную корпоративную культуру каждого бизнес-подразделения Товарищества;
- Внутренняя коммуникация стратегических и тактических инициатив и решений руководства Товарищества работникам является мощным инструментом улучшения корпоративной культуры и важным приоритетом в работе данной функции;
- Регулярные замеры вовлеченности и выработка рекомендаций HR-функцией по повышению ее эффективности являются инструментом для руководителей Товарищества по изменению внутренней среды;
- HR-принципы и политики должны быть нацелены, в том числе, на повышение вовлеченности и социальной стабильности трудовых коллективов;
- Развитие внутренней клиентоориентированности является важной составляющей корпоративной культуры Товарищества.

7.9. Повышение эффективности HR функции

Основными подходами процесса являются:

- Стратегия в области управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью Программы развития Товарищества;
- Операционная стратегия в области управления человеческими ресурсами должна обеспечивать Товарищество персоналом требуемого уровня квалификации;
- Измеримые HR-метрики должны делать HR-функцию прозрачной, измеримой, и соответствовать международным стандартам;
- Организационная структура Товарищества должна обеспечивать реализацию выполнения Программы развития Товарищества.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Товариществе, таких как (не ограничиваясь):

- совершенствование HR экспертизы (HR сертификация);
- внедрение результативных HR метрик, постановка SMART целей;
- передача рутинных кадровых операций в консалтинг.

HR-функция должна эволюционировать в своей роли от административной поддержки и предоставления информации до роли бизнес-советника.

8. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 13 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

8.1. Товарищество, рассматривая персонал как свой ключевой актив, обеспечивающий достижение наилучших результатов деятельности, одной из стратегических целей определило привлечение, развитие и сохранение лучших кадров в Казахстане, в поддержку которой сформирована настоящая Кадровая политика.

Инициативы развития HR функции основаны на основных вопросах бизнеса Товарищества:

- Какие работники нужны Товариществу в текущих условиях для реализации поставленных задач?
- Как Товарищество планирует привлекать и удерживать нужных работников?
- Как HR-функция может помочь бизнесу выполнить поставленные задачи?

Ключевыми инициативами HR функции во исполнение стратегических целей Товарищества на период до 2028 года являются:

- основной фокус на бизнес-потребности;
- обеспечение высокого уровня HR-экспертизы;
- внедрение современных и эффективных инструментов;
- максимальная автоматизация «рутинных» процессов.

Реализация Кадровой политики возможна при выполнении таких условий, как:

- 1) поддержка Наблюдательного совета Товарищества по вопросам оплаты труда;
- 2) бюджетная поддержка HR-инициатив;
- 3) члены Наблюдательного Совета Товарищества вовлечены в поиск и подбор членов исполнительных органов Товарищества.

Проводимая трансформация HR-функции позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации верхнеуровневых мероприятий HR стратегии:

- внедрение модели бизнес партнерства (эволюция роли HR-функции от административной поддержки и предоставления информации до роли бизнес-советника),
- повышение уровня зрелости HR-процессов (внедрение лучших практик, оценка эффективности процессов и удовлетворенности внутренних клиентов),
- фокус на результативность в HR-процессах, которые имеют добавленную стоимость (внедрение конкурсного отбора, управление талантами, управление корпоративной культурой),
- автоматизацию административных процессов (кадровое администрирование, учет рабочего времени, заявка на отбор персонала, оценка деятельности работников и т.п.),
- системный подход к HR-функции в Товариществе (внедрение сквозных процессов с соблюдением типовых процедур, единых принципов, подходов и методов управления персоналом).

Модель бизнес партнерства определяет функцию управления человеческими ресурсами в качестве стратегической, путем выделения трех основных ролей в рамках функции:

- HR-Бизнес-партнеры — ответственны за налаживание диалога между бизнесом и HR-командой, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса.
- Центры экспертиз — ответственны за дизайн эффективных HR-решений, программ, процессов, политик и процедур.
- Центр обслуживания — ответственны за эффективную реализацию текущих HR-услуг и задач.

Реализация Кадровой политики позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации плана мероприятий (приложение 2).

9. Ключевые показатели эффективности Кадровой политики

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»	КР 3.1 17 АА	Издание: 1.0	Стр. 14 из 18
Кадровая Политика ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»			

9.1. Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется ответственным структурным подразделением Товарищества каждый год на основе постановки задач по следующим ключевым показателям эффективности (методика расчета согласно приложению 3):

- повышение степени вовлеченности персонала;
- стабилизация движения персонала и недопущения роста текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления Товарищества;
- увеличение доли работников, прошедших обучение и повышение квалификации;
- отбор персонала на конкурсной основе;
- эффективность программ развития, преемственности и трансфера знаний.
- Внедрение принципов, методов настоящей Кадровой политики, позволит достичь следующих основных результатов деятельности:
- снизить недостаток талантов для удовлетворения потребностей бизнеса;
- избежать нехватки ключевых технических и управленческих навыков персонала;
- снизить текучесть кадров.

10. Приложения

- Приложение 1. Анализ текущей ситуации по Товариществу в области управления персоналом (SWOT);
- Приложение 2. План мероприятий по внедрению Кадровой политики в ТОО «ДП «ОРТАЛЫК» на 2018-2028г.г.;
- Приложение 3. Методика расчета показателей и целевых значений КПД Кадровой политики на 2018 -2028 годы.

Приложение 1

**Анализ
текущей ситуации по Товариществу в области управления персоналом (SWOT)**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сильный имидж Товарищества как предпочтительного и социально устойчивого работодателя ▪ Низкий уровень текучести на производстве ▪ Высокая лояльность и сплоченность работников Товарищества ▪ Выстроенная система управления персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сопротивление переменам, бюрократия ▪ Дефицит профильных специалистов ▪ Недостаточное развитие кадрового резерва ▪ Отклонение на практике от процедур, регламентированных ВНД по вопросам HR ▪ Слабый и разный уровень автоматизации HR-процессов
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Возможность инвестирования в подготовку молодых специалистов ▪ Профессиональное развитие и карьерный рост собственных кадров ▪ Возможность накоплений знаний и передача навыков молодым специалистам ▪ Развитие автоматизации HR-процессов, цифровизации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Риск потери уникальной базы знаний ▪ Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, реструктуризацией и т.п. ▪ Риск оттока ключевых работников ▪ Риск непрозрачности назначений на ключевые должности ▪ Действительность рынка оплаты труда для найма лучших кадров. Риск снижения мотивации персонала

Приложение 2

№	Наименование основных мероприятий	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Развитие корпоративной культуры											
1.1.	Выявление агентов изменений и формирование пула влияния										
1.2.	Внедрение обновленной модели компетенций										
1.3.	Совершенствование системы оценки деятельности										
1.4.	Транслирование ценностей через "Лидеры как ролевые модели"										
1.5.	Обучение ценностям, новым процессам/компетенциям										
1.6.	Материальная/Нематериальная мотивация инициатив										
1.7.	Развитие программы "Управление преемственностью"										
1.8.	Продвижение бренда и ценностное предложение работодателя										
1.9.	Опрос вовлеченности персонала (ежегодно)										
2. Оценка деятельности работников											
2.1.	Актуализация ВНД по оценке персонала										
2.2.	Оценка, калибровочные сессии (ежегодно)										
3. Управление талантами											
3.1.	Актуализация ВНД (при необходимости)										
3.2.	Корректировка и формирование пула талантов										
3.3.	Актуализация программ развития талантов										
3.4.	Реализация и мониторинг программ развития талантов										
4. Мероприятия по повышению эффективности HR функции											
4.1.	Актуализация Кадровой политики										
4.2.	Участие в функциональных HR комитетов (ежегодно)										
4.3.	Проведение исследования удовлетворенности работой HR-функции (ежегодно)										
4.4.	Программа привлечения талант. выпускников ВУЗов (в т.ч. Жас-Оркен)										
4.5.	Внедрение модели бизнес-партнерства										
5. Развитие цифровых технологий											
5.1.	Запуск SAP HCM (Проект трансформации КАР-08)										
5.2.	Развитие цифровых навыков работников										

**Методика
расчета показателей и целевых значений КПД
Кадровой политики на 2018 -2028 годы**

№	ПОКАЗАТЕЛЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
1	Степень вовлеченности персонала, %	<p><i>[Средне арифметическое значение индексов Удовлетворенности, Лояльности и Поддержки инициативы персонала]</i></p> <p>Удовлетворенность включает в себя оценку работниками: системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации о Товариществе; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.</p> <p>Лояльность включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками Товарищества в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития Товарищества. Блок поддержки инициативы оценивает возможности для развития роста и самореализации работников; программы вовлечения работников в выработку идей; системы признания и поощрения, оценки усилий.</p>	<p>Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из ключевых индексов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>удовлетворенности персонала,</i> 2) <i>лояльности персонала к Товариществу и</i> 3) <i>поддержки инициативы персоналом.</i> <p>Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников по методологии исследования вовлеченности Товарищества. Периодичность проведения исследования - ежегодно.</p>
2	Текучесть кадров, %	<p>Процент работников, покинувших организацию за период. <i>[Количество работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние</i></p>	<p>Показывает движение рабочей силы из организации. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Показатель текучести характеризует общую эффективность управления персоналом. Согласно действующей практике текучесть кадров в организациях в</p>

		<p>организации и филиалы, за отчетный период времени / Среднесписочная численность за отчетный период]*100%</p> <p><u>Пример расчета</u> показателя для отдельных категорий (к примеру топ-менеджеров): [Количество уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени топ-менеджеров / Среднесписочная численность топ-менеджеров за отчетный период]*100%</p>	<p>пределах не более 14% считается нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на госслужбу и пр.). В этой связи Товарищество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении десятилетнего периода в заданных рамках.</p>
3	Процент назначений из кадрового резерва/ пула преемников, %	[Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности]*100%	Указывает на эффективность использования кадрового резерва в Товариществе.
4	Процент работников, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года	<p>[Количество руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства / Среднесписочная численность руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений]*100%</p> <p>Пример расчета показателя для отдельных категорий: [Количество топ-менеджеров, прошедших обучение / Среднесписочная численность топ-менеджеров]*100%</p>	Доля работников, прошедших обучение по лидерской программе. Показывает уровень охвата обучением обязательной программой развития лидерства среди работников уровня CEO, CEO-1, CEO-2, CEO-3.

Согласовано

25.09.2019 11:36 Мынбаев Рашид Мамытович

Подпись

25.09.2019 17:02 Маркенбаев Жумагали Джуматаевич