



**Кадровая политика  
АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы  
СЭ-П-07/01**

Астана 2018

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
	<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 2 из 19</b>

## Содержание

1.	ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	3
2.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ АО «САМРУК-ЭНЕРГО» .....	5
3.	АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ.....	6
4.	МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, ЦЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	8
5.	ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ .....	10
5.1.	Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами (управление организационной структурой и численностью, управление качеством и системой квалификаций, поиск и подбор персонала).....	10
5.1.1.	Эффективное управление организационной структурой и численностью.....	10
5.1.2.	Планирование и обеспечение Общества в необходимых квалификациях, качестве, компетенциях и талантах.....	11
5.2.	Управление эффективностью и мотивация персонала.....	12
5.2.1.	Оценка деятельности персонала.....	12
5.2.2.	Система вознаграждения персонала .....	12
5.2.3.	Система преемственности и управление талантами .....	13
5.2.4.	Развитие и обучение персонала .....	13
5.2.5.	Работа с молодежью .....	14
5.3.	Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры .....	15
6.	НОВАЯ МОДЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА HR И БИЗНЕСА. РАЗВИТИЕ ФУНКЦИИ HR .....	16
7.	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.....	17

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
	<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 3 из 19</b>

## 1. Определения и сокращения

<u>HR-функция (от англ. «Human Resources» – «Человеческие ресурсы»)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами</li> </ul>
<u>HR бизнес-партнер (HRBP)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделенная роль в HR-функции организации, направленная на налаживание конструктивного диалога между бизнесом и HR-командой, оказание экспертно-консультативной помощи по персоналу при принятии стратегических решений, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса</li> </ul>
<u>HR ОЦО (Общий Центр Обслуживания)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделенное подразделение организации, которое берет на себя выполнение ряда функций, в том числе кадрового администрирования в организации, что позволяет повысить производительность, качество и прозрачность выполнения наиболее типовых рутинных процессов</li> </ul>
<u>HR-метрики</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации</li> </ul>
<u>адаптация персонала</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс включения новых сотрудников в Общество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системе неформальных связей и др.</li> </ul>
<u>бенчмаркинг</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнение показателей и ситуации Общества со среднестатистическими показателями, трендами и лучшими практиками, которые есть у других</li> </ul>
<u>ВИЭ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- генерация на основе возобновляемых источников энергии</li> </ul>
<u>ГЭС</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гидравлическая электростанция</li> </ul>
<u>дуальное обучение</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>
<u>индивидуальный план развития (ИПР)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>
<u>Кадровая политика</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</li> </ul>
<u>кадровый резерв/пул талантов</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работники Общества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и компетенций, определенные как преемники/таланты по результатам комплексной оценки деятельности</li> </ul>
<u>карта талантов (девятиклеточная матрица)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инструмент управления талантами в Обществе, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам оценки эффективности</li> </ul>
<u>квалификация работника</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- это степень его профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы</li> </ul>
<u>квалификационные требования</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требования к должности по уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам, компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей</li> </ul>



## Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы

СЭ-П-07/01

Редакция 1

Стр. 4 из 19

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 компанией 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
Общество	- АО «Самрук-Энерго»
принцип «70/20/10»	- подход к организации корпоративного обучения, в основе которого лежит сбалансированное развитие: правильное сочетание практики и теории по модели «70/20/10», где 70% времени занимает обучение за счет решения задач на рабочем месте; 20% времени занимает обучение на рабочем месте через обратную связь с коллегами, с более опытным работником (наставничество, коучинг, менторинг и т.д.); 10% времени занимает обучение на семинарах, тренингах и т.д.
профессиональные стандарты	- характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции
реинжиниринг бизнес-процессов	- фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта
система преемственности	- процесс выявления и развития работников со значительным потенциалом внутри Общества для заполнения ключевых должностей
Стратегия развития	- Стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы
управление талантами	- процесс определения работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые должности Общества
Фонд	- АО «Самрук-Казына»

	Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы		
СЭ-П-07/01	Редакция 1		Стр. 5 из 19

## **2. Общие положения и связь со стратегией развития АО «Самрук-Энерго»**

Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы основана на целях Стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегических инициатив АО «Самрук-Энерго».

повышение рентабельности продаж;  
повышение эффективности деятельности;  
эффективная реализация инвестиционных программ;

корпоративное управление и приверженность Общества принципам устойчивого развития, социальной ответственности бизнеса, внедрению культуры постоянных улучшений.

Кадровая политика Общества является основополагающим документом в области управления персоналом и ориентирована на развитие человеческого потенциала.

Основные положения Кадровой политики базируются на ключевых приоритетах Кадровой политики Фонда, Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами группы Фонда, Референсной модели по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний Фонда.

Кадровая политика Общества является единой для всех дочерних организаций группы Общества и определяет систему управления, принципы и ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Направления Кадровой политики будут детализироваться в политиках, правилах, положениях и других функциональных документах с учетом специфики деятельности каждой дочерней организации.

Настоящий этап развития Общества характеризуется реализацией Программы трансформации, призванной обеспечить развитие Общества по пути к устойчивому лидерству на рынке электроэнергии и энергетического угля Республики Казахстан, выходу на новые экспортные рынки, увеличению доходов и улучшению финансового положения, созданию прочной базы эффективного управления объектами генерации, инновационному развитию ГЭС и ВИЭ/генерации, распространению природоохранных технологий и технологий бережливого производства, укреплению статуса лидера инноваций, устойчивого развития, корпоративного управления и ответственного работодателя.

Кадровая политика определяет необходимость развития компетенций персонала для успешной реализации целей бизнес направлений традиционной генерации, ГЭС и ВИЭ, угольного бизнеса, в том числе по усилению функции продаж на внутреннем и внешнем рынках, коммерческой оптимизации и развитию продуктовой линейки на базе Торгового дома, эффективной реализации инвестиционной программы, развитию инноваций и технологий чистого угля, цифровизации. Кроме того, в рамках общекорпоративного развития и задач повышения операционной эффективности деятельности, переход к принципам управления операционного холдинга с частичной централизацией функций в



корпоративном центре потребует реинжиниринга бизнес процессов и максимальной концентрации HR-ресурсов.

В рамках бизнес-направления «Распределение и сбыт» цели по реализации активов по плану приватизации также требуют повышенного внимания к работе с персоналом данных компаний в части профилактики протестных настроений, создания условий и реализации мероприятий по сохранению социальной стабильности в Обществе.

На функцию управления персоналом также влияют глобальные тренды, внешние факторы окружающей среды, с которыми сталкиваются мировые компании. К основным из них можно отнести:

- 1) глобализацию-перемещение через границы государств товаров, услуг, капитала, информации и трудовых ресурсов благодаря развитию технологий;
- 2) конкуренцию;
- 3) демографические проблемы - прогнозируемое снижение численности трудоспособного населения, вопросы миграции;
- 4) экономические и юридические аспекты, т.к. бизнес функционирует в экономическом и правовом контекстах;
- 5) цифровые технологии.

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

### **3. Анализ текущей ситуации**

Общество объединяет разные по направлениям бизнеса дочерние организации.

В кадровой политике дочерних организаций сложились традиционные подходы к работе с персоналом, в деятельности HR-служб преобладают административные функции. Существующие в дочерних организациях HR-процессы имеют разную степень развития, в зависимости от уровня зрелости структуры и управления. В группе компаний Общества по отдельным процессам отсутствуют единые стандарты, подходы и методологии.

Вместе с тем, определенные в Стратегии развития Общества ключевые внешние и внутренние вызовы и стратегические инициативы требуют построения оптимальных структур, реинжиниринга бизнес процессов, в том числе по управлению человеческими ресурсами.

Для построения единой корпоративной культуры непрерывных улучшений требуются единые подходы к определению требований к персоналу, процессам планирования и подбора, развития, управления талантами, мотивации и управления эффективностью деятельности. Данные процессы также недостаточно интегрированы между собой, что значительно снижает результативность работы с персоналом.



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

Таблица 1. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Сильный бренд работодателя</li><li>2. Отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности и индекса вовлеченности</li><li>3. Наличие системы профессиональных союзов и коллективных договоров, программ социальной поддержки персонала</li><li>4. Конкурентоспособный уровень системы оплаты труда и вознаграждения</li><li>5. Приемлемый уровень текучести кадров</li><li>6. Высококвалифицированный персонал, сильная техническая экспертиза</li><li>7. Наличие системы оценки результативности деятельности персонала</li><li>8. Обеспечение конкурсного отбора персонала на вакантные должности</li><li>9. Наличие системы обучения и развития персонала</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченный опыт в коммерческих организациях</li><li>2. Слабый уровень автоматизации HR-процессов</li><li>3. Недостаточная интеграция системы планирования персонала и анализа пробелов в текущем состоянии персонала</li><li>4. Несвоевременное и недостаточное качество подбора персонала</li><li>5. Недостаточный уровень развития системы преемственности и продвижения на ключевые позиции участников кадрового резерва</li><li>6. Взаимосвязь HR-служб и бизнеса недостаточна, перегруженность HR-служб администрированием и транзакционной функцией</li><li>7. Отсутствие производственного опыта у молодых руководителей</li><li>8. Руководители не развиваются в персонале инициативу. Слабая генерация идей по созданию добавленной стоимости и оптимизациям</li><li>9. Система мотивации недостаточна, не везде просматривается четкая связь мотивации и личной эффективности</li><li>10. Недостаточная синергия кросфункционального взаимодействия между бизнес подразделениями</li><li>11. Недостаточное финансирование системы управления персоналом (обучение и развитие, мотивация и оплата труда отдельных категорий персонала)</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Переход на новую модель взаимодействия HR и бизнеса (с выделением HR BP, центров экспертиз и ОЦО)</li><li>2. Автоматизация рутинных HR-процессов</li><li>3. Поддержка и сопровождение в развитии (в том числе в развитии актуальных в будущем компетенций персонала) новых и развивающихся направлений бизнеса -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Сопротивление переменам, бюрократия</li><li>2. Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, приватизацией, реструктуризации и т.п.</li><li>3. Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в энергетической отрасли</li></ul>

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
	<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 8 из 19</b>

Торговый дом, ВИЭ, НИОКР и др. 4. Дальнейшее развитие дуального обучения, совместная подготовка с ВУЗами специалистов по актуальным в будущем специальностям 5. Переход со стратегической на операционную модель 6. Создание единого кадрового резерва на группу компаний Общества 7. Использование современных HR-инструментов 8. Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста внутри компании 9. Развития корпоративного и командного духа сотрудников 10. Возможность ротаций и практик, стажировок	4. Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов 5. Отсутствие необходимых в будущем компетенций у персонала 6. Возрастающая конкуренция за трудовые ресурсы 7. Снижение спроса на продукцию 8. Устаревшая база для нормирования труда/численности 9. Несовершенство квалификационного справочника должностей
--	--

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

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

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

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

обеспечивает текущую и перспективную потребность Общества в персонале в необходимом количестве и качестве для сохранения и роста конкурентоспособности Общества;

содействует построению эффективных бизнес-процессов и гибкой организационной системы;

создает условия для максимального развития и проявления профессиональных и личностных компетенций работников;

обеспечивает высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;

содействует развитию высокого бренда работодателя, привлекает и удерживает лучшие кадры на рынке труда;

обеспечивает внедрение лучших HR-практик в функциональных направлениях управления персоналом;

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 9 из 19	

способствует повышению операционной эффективности через оптимизацию и автоматизацию процессов управления персоналом, развитию компетенций анализа, экспертизы и управления данными.

Роль HR функции становится более стратегической, чтобы осуществлять эффективную поддержку бизнеса, управлять организационными возможностями и создавать ощущимую ценность для акционеров и других заинтересованных сторон.

Кадровая политика основывается на следующих бизнес-принципах:

<b>Бизнес-принцип</b>	<b>Описание</b>
Ключевая экономическая и стратегическая роли человеческих ресурсов в создании добавочной стоимости	Человеческие ресурсы – основной актив Общества, для которого необходим достаточный уровень инвестирования средств и ресурсов с целью непрерывного повышения производительности труда
Единство политики управления персоналом для всех дочерних организаций Общества	Цели, задачи и направления работы с трудовыми ресурсами должны быть едины для всех дочерних организаций Общества. Доступная единая терминология, язык, открытость и понятность технологий и мероприятий в отношении персонала всех дочерних организаций
Меритократия	Оценка каждого по его личным заслугам, продвижение вперед людей, обладающих потенциалом. Вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и личного вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам
Фокус на высокий профессионализм специалистов и их стремление к самосовершенствованию	Инвестирование в профессиональный и карьерный рост и развитие собственных кадров. Поощрение высокой мотивации к саморазвитию. Применение принципов самообучающейся организации (70/20/10)
Развитие культуры вовлеченности работников в достижение общих стратегических целей	Обеспечение эффективной мотивации персонала, формирование культуры высокой лояльности, инициативы, заинтересованности и стремления работников к высоким результатам труда и вкладу в реализацию стратегических общих целей
Качественное управление персоналом – ключевая ответственность руководителей всех уровней	Руководители всех уровней несут ответственность за качественное управление персоналом и за развитие своих управленческих компетенций в этой области. HR-функция оказывает необходимую поддержку руководителям в реализации HR-стратегии, администрировании процессов и поддержке инициатив

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
	<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 10 из 19</b>

Стратегическое партнерство функции управления персоналом и бизнес-подразделений	Смещение роли HR-функции с административно-поддерживающей, до роли стратегического партнера для бизнес-подразделений
Стратегическое планирование человеческих ресурсов, учитывающее как потребности бизнеса, так и конъюнктуру рынка труда	Планирование потребностей в человеческих ресурсах, а также затрат на персонал Общества с учетом как функциональных планов и потребностей бизнес-подразделений, так и конъюнктуры рынка труда
Правовая защищенность	Общество строит трудовые отношения со своими работниками на основе соблюдения законности и легитимности

## **5. Основные направления кадровой политики**

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

### **5.1. Управление планированием и обеспечение трудовыми ресурсами**

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

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

Задачами данного направления являются:

#### **5.1.1. Эффективное управление организационной структурой и численностью.**

Данное направление должно получить дальнейшее системное развитие в рамках реализации Программы трансформации. На основе анализа и реинжиниринга бизнес процессов компаний, задач и потребностей бизнеса с учетом текущей численности и структуры персонала, уровней управления, прогноза текущести кадров, конъюнктуры рынка труда, бенчмаркинга численности и бизнес процессов аналогичных успешных компаний, возможностей бизнеса и других факторов внедряются целевые организационные структуры и определяется необходимая численность компаний. Одним из условий успеха является организационная гибкость и оптимальность данного процесса под текущие и перспективные задачи бизнеса. В функции HR-специалистов входит партнерство с руководством и бизнес-подразделениями в данном процессе, а также эффективная формализация распределения обязанностей, полномочий и ответственности в штатных расписаниях, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников.

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
	<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 11 из 19</b>

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

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

Для успеха реализации стратегических направлений Обществу необходимо наращивать потенциал навыков, знаний и компетенций по работе в конкурентной среде в области финансов и инвестиций, эффективных продаж, управления международными сделками, проектного управления, управления изменениями, операционного управления.

Работники должны стать проводниками изменений, с коммерческим мышлением, действующие как «владельцы собственного бизнеса» в долгосрочной перспективе.

Реализация проектов программы инновационного развития Общества, таких как «Цифровая электрическая станция» и «Цифровой разрез», развитие перспективных технологий производства, автоматизация процессов требуют подготовки специалистов с соответствующими знаниями и навыками для работы в цифровой среде в условиях конкуренции.

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

В данном направлении получит свое развитие и обновление система квалификаций через разработку единых квалификационных требований и профессиональных стандартов с учетом текущих и прогнозируемых требований производственных процессов к персоналу. Работа проводится совместно с отраслевыми ассоциациями, работодателями и профильными организациями образования. Профессиональные стандарты в свою очередь станут основой образовательных стандартов для подготовки кадров отрасли.

В рамках активного взаимодействия с профильными организациями образования будет проводиться работа по внедрению дуального обучения технических кадров, заблаговременной подготовки специалистов с компетенциями будущих вызовов, поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений.

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

При замещении вакансий при прочих равных условиях компании отдают предпочтение внутренним кандидатам для возможности карьерного развития работников, преемственности, удержания талантов и накопления экспертизы. В рамках карьерного и профессионального развития талантов Общество разработает программы «вертикальных» и «горизонтальных» ротаций в группе компаний Общества на основе анализа зон развития в компетенциях работников, поддержки

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 12 из 19</b>	

мотивации работников и потребности Общества в определенных компетенциях персонала.

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

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.

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

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

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

В рамках задач по повышению производительности труда, выполнению ожиданий Акционера и верхнеуровневых КПД во всех компаниях будет внедрена система управления по целям.

Руководители всех уровней должны развивать свои компетенции и навыки по постановке целей работникам в соответствии с принципами SMART и эффективной обратной связи по результатам оценки. Необходимо укреплять связь между управлением бизнесом и управлением результативностью людей. Обеспечение результативности подчиненных является ежедневной работой менеджеров.

Система должна обеспечить соответствие КПД стратегическим целям Общества и каскадирование их до каждого работника. Система должна быть прозрачной, объективной и информативной и учитывать специфику различных категорий персонала, а также организационные возможности (автоматизация процесса).

Для достижения максимальной эффективности данного направления система управления деятельностью персонала должна интегрироваться с системами вознаграждения, управления талантами, развития персонала.

### **5.2.2. Система вознаграждения персонала.**

Задачами эффективной системы вознаграждения являются привлечение, удержание и мотивация работников в соответствии с вкладом в достижение ожидаемых результатов.

Система вознаграждения работников основана на принципах: внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность; прозрачность и понятность; соответствие целям и финансово-экономическим возможностям компаний; вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности компании и личного вклада.

Совокупное материальное вознаграждение включает базовую и переменную части.

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 13 из 19	

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

Задачами развития системы вознаграждения и мотивации также являются внедрение долгосрочного вознаграждения для высшего руководства, внедрение проектного премирования по реализации инвестиционных проектов, достижению проектных финансовых и производственных параметров, в том числе по принципу участия в прибыли/капитале.

В целях мотивации Общество в знак признания заслуг развивает формы нематериального поощрения и формы непрямого дополнительного материального вознаграждения (программы социальной защиты работников и дополнительных льгот). Публичные награждения победителей конкурсов лучших идей для решения бизнес-задач, награждения знаками отличия, орденами, медалями, грамотами, призами, внедрение «кафетерия льгот» - гибкого набора льгот, соответствующих индивидуальным потребностям работников будут также применяться в рамках развития системы мотивации персонала для создания конкурентного преимущества на рынке.

#### 5.2.3. Система преемственности и управление талантами.

В целях сохранения и развития конкурентоспособности, проактивного реагирования на внешние и внутренние вызовы, наращивания потенциала перспективных, высокопрофессиональных и вовлеченных работников, воспитания собственных управленческих кадров Общество развивает систему преемственности и управления талантами.

В группе компаний Общества формируется единый кадровый резерв для занятия ключевых позиций и внедряются процедуры отбора и назначений из пула талантов, основанные на принципах объективности, прозрачности и справедливости, добровольности, эффективности.

При этом необходим фокус не только на вертикальном карьерном развитии, но и на развитии кросс-функциональной экспертизы.

Процесс формирования и развития кадрового резерва тесно интегрирован с ежегодной оценкой деятельности работников, по результатам которой формируется карта талантов, разрабатываются индивидуальные планы развития (ИПР) резервистов, развивается вовлеченное менторство, программы стажировок, и программа преемственности.

В рамках развития корпоративного управления Совет директоров Общества и органы управления компаний Общества уделяют большое внимание формированию и исполнению плана преемственности на руководящие позиции.

#### 5.2.4. Развитие и обучение персонала.

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

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 14 из 19	

Система обучения основывается на стратегических 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 категорий и групп персонала в зависимости от задач и целей деятельности. Приоритетом в разработке и внедрении программ обучения в соответствии со стратегическими направлениями Общества является развитие компетенций работников по работе в конкурентной среде в области развития коммерческих навыков и эффективных продаж, финансов и управлении инвестициями, due-diligence, управления международными сделками, проектного управления, управления изменениями, внедрения цифровых технологий, операционного управления.

Особое внимание будет уделено подготовке руководителей международного уровня, комплексной системе обучения управленческих кадров через обязательные программы развития лидерства (фокус с учетом стратегических 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 др.).

Общество 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 - учебных центров и учебно-курсовых комбинатов компаний, 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.

#### 5.2.5. Работа с молодежью.

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

Задачами данного направления являются:

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 15 из 19	

создание и развитие Молодежного Совета при руководстве Общества из числа молодежного актива компаний;

взаимодействие с молодежными общественными объединениями;

участие молодых специалистов в научно практических конференциях, форумах, конкурсах и других мероприятиях;

работа с профильными организациями образования в рамках взаимодействия по вопросам подготовки кадров, поиска и отбора лучших выпускников, организации практик и стажировок студентов на производстве, участия в совершенствовании учебных программ и развития дуального обучения, развития стипендиальных программ и др.;

развитие программ социальной поддержки молодых специалистов, молодых семей;

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

### **5.3. Управление социальной стабильностью и развитие корпоративной культуры**

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

Ежегодное измерение показателей социальной стабильности и вовлеченности персонала в компаниях позволяет своевременно принимать меры по повышению лояльности и доверия работников, социального благосостояния и вовлеченности персонала, улучшению условий труда и процессов, связанных с трудовой деятельностью персонала, развитию систем коммуникаций и информирования о любых изменениях. Общество стремится к динамичному повышению всех показателей данных исследований по результатам анализа социальных показателей и опроса работников.

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

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

Менеджмент компаний должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, разделяя прибыли и убытки вместе с акционерами, они готовы к изменениям в целях обеспечения реализации стратегических целей Общества. Вместе с тем, эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого работника.

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
<b>СЭ-П-07/01</b>	<b>Редакция 1</b>	<b>Стр. 16 из 19</b>	

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

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

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

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

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

Ключевыми составляющими новой модели партнерства HR и бизнеса являются:

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

2) Внедрение новой функциональной структуры HR. Функциональная стратегия служб по управлению персоналом компаний формируется из трех взаимосвязанных ролей, выполняющих с одной стороны повседневные операционные задачи, с другой стороны - долгосрочные стратегические задачи:

HR бизнес-партнеры – ответственны за установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с внутренними клиентами, участие в разработке стратегии управления персоналом с учетом требований внутренних клиентов, планирование потребностей в персонале, проведение организационных изменений на основании требований бизнеса, консультирование руководителей и внутренних клиентов по вопросам, связанным с управлением персоналом;

центры экспертиз ответственны за разработку политик и процедур в области управления персоналом, мониторинг лучших практик, тенденций рынка труда, требований трудового кодекса и т.д., экспертная поддержка и консультирование бизнес-партнеров и центра обслуживания при внедрении новых подходов и решений нестандартных вопросов, контроль за метриками и анализ работы HR-процессов, разработка способов повышения эффективности деятельности HR;

 <b>SAMRUK ENERGY</b>	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы</b>		
СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 17 из 19	

центр обслуживания ответственен за эффективную реализацию текущих HR-услуг из задач, оказание услуг в соответствии с утвержденными стандартами, учет движения персонала, обработка данных, подготовка отчетности по персоналу, консультации сотрудникам по стандартным операционным вопросам.

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

4) Анализ и оценка эффективности работы HR.

5) Повышение эффективности и интенсивности взаимодействия HR корпоративного центра Общества и дочерних организаций.

## **7. Ожидаемые результаты**

Реализация Кадровой политики будет способствовать достижению целей Стратегии развития.

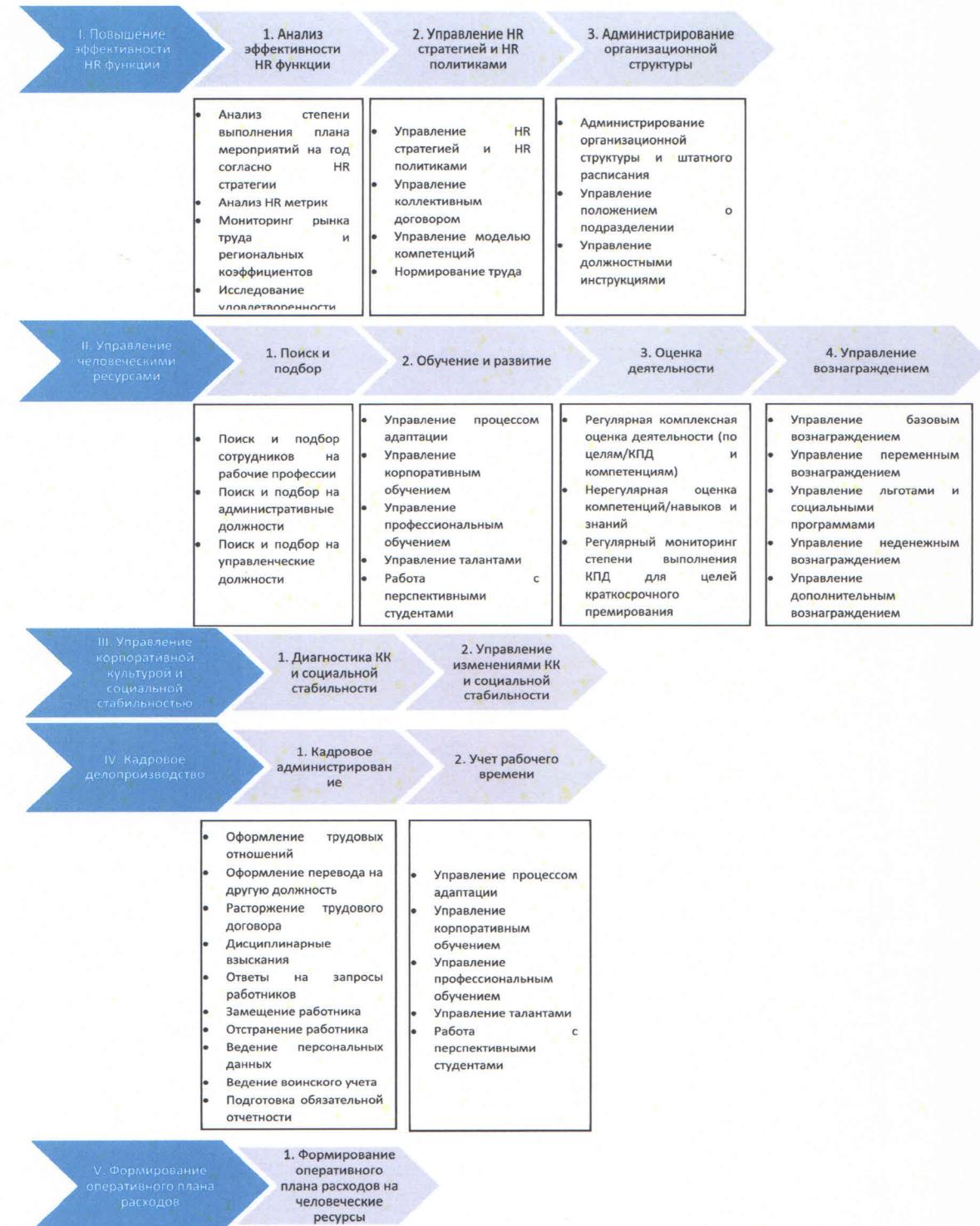
Внедрение передовых практик управления персоналом будет способствовать трансформации мышления работников. Корпоративная культура, как идеологическая составляющая, будет сосредоточена на формировании необходимых ценностных установок по всей группе компаний Общества, внедрении новых моделей поведения для коммерческого мышления и готовности к изменениям.

В рамках реализации Кадровой политики будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных целей в динамике с использованием ключевых показателей деятельности для сравнения с бенчмарками компаний международного уровня.

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

## Приложение 1

### Модель HR бизнес-процессов



	Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы		
	СЭ-П-07/01	Редакция 1	Стр. 19 из 19

Приложение 2  
ФД 01 СЭ-П-07/01

### КПД Кадровой политики

№	КПД	2018г.	2019г.	2020г.	2021-2028гг.
1	Рейтинг социальной стабильности, %		не менее 75%	не менее 80%	
2	Степень вовлеченности персонала, %		не менее 65%	не менее 70%	
3	Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией персонала, %		не более 14%		
4	Работники, прошедшие обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года, %		100%		
5	Назначения из числа зачисленных работников в кадровый резерв/пула талантов, %		не менее 50%	не менее 70%	
6	Текущесть среди резервистов, %			не более 7%	