

АО «НАК «Казатомпром»	ДУЧР	Кадровая работа
Статус: действующий	КС 12 46 АА	стр. 1 из 21

**Кадровая политика
АО «НАК «Казатомпром»
на 2018-2028 годы**

Рев. №	Изменены листы	Разработал	Одобрена	Утверждена
0.		Директор ДУЧР Кожухметова Л.Т. _____	Правление АО «НАК «Казатомпром» Решение № _____ от « » _____ 2018 г.	Совет директоров АО «НАК «Казатомпром» Протокол № _____ от « » _____ 2018 г.

Содержание

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

1. Назначение

Кадровая политика АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами в АО «НАК «Казатомпром» (далее – Общество), направленных на реализацию Стратегии развития Общества на долгосрочный период.

2. Сфера действия

Настоящая Кадровая политика является основой организации работы по управлению человеческими ресурсами Общества и рекомендуется для использования дочерними и зависимыми организациями Общества (далее - ДЗО).

Общество 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 Стратегии развития Общества

Взаимодействие ДЗО с Обществом в области управления человеческими ресурсами предполагает следующие подходы:

- ДЗО вправе присоединиться к настоящей Кадровой политике;
- ДЗО входит в организационный периметр Программы трансформации;
- ДЗО реализует все программы, инициативы и мероприятия, заявленные в

настоящей Кадровой политике.

Взаимодействие совместных предприятий (далее - СП) с Обществом в области управления человеческими ресурсами предполагает следующие подходы:

- СП вправе присоединиться к настоящей Кадровой Политике;
- на СП обязательно распространяются программы развития их руководителей;
- СП вправе войти в организационный периметр Программы трансформации (по согласованию со всеми участниками/акционерами СП).

3. Термины, определения и сокращения

В настоящей Кадровой политике применяются следующие понятия, термины и сокращения:

Группа предприятий Общества – АО «НАК «Казатомпром» и его ДЗО;

Руководство - Председатель и члены Правления Общества;

Работодатель - физическое или юридическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях;

Работник – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Обществом/ДЗО на условиях трудового договора;

Персонал - коллектив работников Общества, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора;

Внутренний клиент - структурные подразделения/работники Общества/ДЗО;

Первичное публичное предложение, первичное публичное размещение, IPO от англ. Initial Public Offering) — первая публичная продажа акций акционерного общества, в том числе в форме продажи депозитарных расписок на акции, неограниченному кругу лиц;

Фонд - АО «Самрук-Қазына»;

Должность - штатная единица Общества, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей;

Корпоративная культура – совокупность норм, ценностей и моделей поведения, которые приобретены Обществом в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов коллектива;

Мотивация – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей Общества;

Преемник - работник Общества/ДЗО, зачисленный в пул талантов, претендующих на замещение работника на руководящей/ключевой должности Общества;

Кадровый резерв (пул талантов) – группа работников Общества, определенная в результате соответствующего отбора, обладающих высоким потенциалом для занятия ключевых должностей в Обществе;

Управление талантами - комплекс мероприятий, направленных на определение работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые для успеха Общества/ДЗО должности;

Наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки новых работников Общества под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

КПД – Ключевые показатели деятельности;

Оценка деятельности - комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям (в том числе оценку потенциала);

Система вознаграждения - комплекс мероприятий по привлечению, удержанию и стимулированию работников;

Кадровое делопроизводство - деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с кадровыми документами;

HR метрика - показатель, позволяющий оценить либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в Обществе;

HR функция – функция по управлению человеческими ресурсами;

Грейд – уровень, присваиваемый должности по результатам оценки должностей;

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 потенциала работника, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала;

Компетенции — качества и навыки работника (лично-деловые, лидерские, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности;

Модель компетенций - общий набор компетенций в Обществе;

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 всех структурных единиц, входящих в состав Общества/ДЗО;

HR стратегия - набор решений в отношении управления и развития Обществом своего человеческого капитала с целью максимально эффективной реализации стратегии развития;

Корпоративное обучение - специализированное обучение для работников в рамках определенной функции;

Профессиональное обучение - обязательное обучение для работников без привязки к специализации работников;

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;

Ответственное подразделение – структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами, HR служба.

4. Введение

4.1. Целью настоящей Кадровой политики является содействие достижению стратегических целей Общества через эффективную командную и индивидуальную работу квалифицированных и мотивированных работников, разделяющих корпоративные ценности Общества (рисунок 1).



Рисунок 1. Стратегические инициативы в области управления человеческими ресурсами на 2018-2028 годы

4.2. Кадровая политика разработана на основе Стратегии развития Общества на 2018-2028 годы, утвержденной решением Совета директоров от 08.02.2018 года (далее - Стратегия развития), Программы трансформации Общества 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. Стратегией развития зафиксированы следующие стратегические цели Общества:

- фокусироваться на основном виде деятельности;
- оптимизировать объёмы добычи, переработки и продаж на основе рыночных условий;

- создавать ценность путём усиления функции маркетинга и расширения каналов продаж;
- применять передовые практики в бизнес-деятельности;
- развивать корпоративную культуру, соответствующую лидеру отрасли.

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

Основа для достижения стратегических целей заложена в продвижении корпоративной культуры, которая отражает стремление Общества сохранить свое лидерство в отрасли. Такая культура формирует среду клиентоориентированности, надёжности, инноваций и постоянного совершенствования, чёткого и прозрачного взаимодействия, сильного корпоративного управления и повсеместной культуры безопасности.

Для достижения стратегической цели «Развивать корпоративную культуру, соответствующую лидеру отрасли» Общество будет реализовывать следующие стратегические задачи:

- а) развитие корпоративной культуры;
- б) усиление роли HR как стратегического партнера бизнеса;
- в) повышение эффективности корпоративного управления.

4.4. Реализация Обществом Программы трансформации требует значительных изменений в деятельности Общества. Для достижения целей Программы трансформации требуется внедрение ряда конкретных инициатив по совершенствованию бизнес-процессов и упрощению структуры, а также изменение образа мышления и норм поведения работников и всех заинтересованных сторон, участвующих в Трансформации, а также корпоративной культуры в целом.

Задачами Программы трансформации Общества является достижение результатов по следующим инициативам Фонда:

- реинжиниринг и цифровизация бизнес-процессов;
- упрощение юридической структуры;
- вывод АО «НАК «Казатомпром» на IPO;
- трансформация людей;
- внедрение управления изменениями и проектного подхода.

Целями Программы трансформации являются:

- достижение Обществом по итогам 2021 года уровня ROIC не менее значения WACC по состоянию на 31.12.2021года;
- переход на целевую операционную модель АО «НАК «Казатомпром»;
- достижение заявленных выгод по трансформации.

4.5. Основными задачами настоящей Кадровой политики являются:

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

Внедрение принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами запускает механизмы достижения целей Стратегии развития и Программы трансформации Общества.

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

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

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

Таблица 1

Основные HR бизнес- принципы

Бизнес- принцип	Описание
Ключевая роль персонала	Человеческие ресурсы — основной актив Общества, 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 общества 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 Обществом Стратегии развития.

Такой подход дает следующие преимущества:

- высокий уровень интеграции процессов с другими корпоративными процессами Общества;
- фокус на поддержание корпоративных ценностей внутренними клиентами на всех уровнях Общества 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

Корпоративные ценности направлены на реализацию Миссии Общества «Разрабатывать урановые месторождения и развивать компоненты цепочки добавленной стоимости, создавая долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон Общества, в соответствии с принципами Устойчивого Развития».

Согласно проведенной в 2017 году диагностике корпоративной культуры определены корпоративные ценности Общества:

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 Общества через совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Внедрение корпоративных ценностей Общества 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 преимущественностью и материальной и нематериальной мотивации;
- 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 Стратегии развития, а также других поставленных задач, Обществу 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 Общества должны стать проводниками изменений, новаторами;

3) с высоким уровнем вовлеченности:

- вовлеченность работников Общества является стратегическим КПД и измеряется ежегодно;
- целевой показатель вовлеченности на 2018 год – достичь уровня вовлеченности работников Общества более 60%.

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

- 1) своевременное закрытие ключевых вакансий Общества;
- 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 Общества, 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);
- 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 Общества, как работодателя своим потенциальным кандидатам поможет привлечь нужных работников, а также выровнять ожидания у кандидатов от Общества.

Ценностное предложение Общества 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 Общества вносит свой личный вклад в развитие страны;
- конкурентные условия работы - Общество 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 Общества, 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 Общества.
- Социальная адаптация: построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами.
- Организационная адаптация: знакомство новичка с корпоративной культурой Общества, 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 Обществе и ДЗО (такие как,

разработка внутренней программы (Welcome –тренинг), контроль оттока работников в период первого года работы в Обществе и т.п.), наряду с совершенствованием системы наставничества.

7.4. Обучение и развитие персонала.

Основными подходами системы обучения и развития являются:

- Общество 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;
- стратегия обучения должна быть направлена на ключевые приоритеты развития компетенций в целом по Обществу/ДЗО и поддержку в реализации стратегий Общества/ДЗО в 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 Обществе и ДЗО (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 со Стратегией развития Общества;
- формирование пула преемников должно отвечать реальным потребностям Общества в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации Стратегии развития Общества;
- 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 Общества;

- 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 Общества.

Мероприятия по применению подходов оценки деятельности осуществляются в рамках проектов Программы трансформации (внедрение целевой модели управления персоналом, автоматизация администрирования процесса), Дорожной карты развития корпоративной культуры.

7.7. Управление вознаграждением:

Основными подходами системы управления вознаграждением являются:

- Оценка должностей в системе грейдов обязательна для всего административно-управленческого персонала Общества;

- Позиционирование на рынке труда по оплате определяется с учетом специфики сегмента рынка, занимаемого Обществом;

- Вознаграждение строится на основе внутренней справедливости, внешней конкурентоспособности и протестированной системы грейдов;

- Реализация комплекса социальных мероприятий в рамках исполнения требований Коллективного договора;

- Переменное вознаграждение является мотивационной составляющей и зависит от результатов деятельности Общества, 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 Общества должны быть внедрены в уникальную корпоративную культуру каждого бизнес-подразделения Общества и ДЗО;

- Внутренняя коммуникация стратегических и тактических инициатив и решений руководства Общества 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 Общества по изменению внутренней среды;

- HR-принципы и политики должны быть нацелены, в том числе, на повышение вовлеченности и социальной стабильности трудовых коллективов;

- Общество выступает в тесном партнерстве с ДЗО и является площадкой для обмена лучшими практиками на основе развития функциональных связей и создания профессиональных сообществ;

- Развитие внутренней клиентоориентированности является важной составляющей корпоративной культуры группы предприятий Общества.

В целях реализации ожиданий Единственного акционера АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2022 годы "О развитии Корпоративной культуры путем внедрения новых ценностей Общества и улучшения вовлеченности работников" от 09 октября 2017 года №03-04-02/5023, Обществом реализуется проект «Развитие корпоративной культуры АО «НАК «Казатомпром» на среднесрочный период с ежегодной оценкой вовлеченности персонала.

7.9. Повышение эффективности HR функции:

Основными подходами процесса являются:

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

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Обществе и ДЗО, 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

Общество, 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 Общества:

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

Ключевыми инициативами HR функции во исполнение стратегических целей Общества 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 Совета директоров Общества по вопросам оплаты труда;
- 2) бюджетная поддержка HR-инициатив;
- 3) члены Советов директоров/Наблюдательных Советов Общества/ДЗО вовлечены в поиск и подбор членов исполнительных органов Общества/ДЗО.

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 Обществе и ДЗО (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

Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется ответственным структурным подразделением Общества 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 Общества;
- 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

Рев. 0	« ___ » _____ 2018г.	КР 12 46 АА	стр. 15 из 21
--------	----------------------	-------------	---------------

Приложение 1. Анализ текущей ситуации по Обществу в области управления персоналом (SWOT);

Приложение 2. План мероприятий по внедрению Кадровой политики в «АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2028г.г.;

Приложение 3. Методика расчета показателей и целевых значений КПД Кадровой политики на 2018 -2028 годы.

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

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сильный имидж Общества как предпочтительного и социально устойчивого работодателя ▪ Низкий уровень текучести на производстве ▪ Высокая лояльность и сплоченность работников Общества ▪ Выстроенная система управления персоналом ▪ Собственная система обучения производственного персонала (КЯУ) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сопrotивление 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 ▪ Новые работники с опытом работы в международных компаниях ▪ 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 напряжённости 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

План мероприятий по внедрению Кадровой политики «АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2028г.г.

№	Наименование основных мероприятий	2018		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		3 кв.	4 кв.										
1. Внедрение целевой модели управления персоналом													
1.1.	В КЦ, БДО (в 1 полугодии 2018г. завершен)												
1.2.	ДЗО (орг.периметр трансформации)												
1.3.	Во всех уранодобывающих ДЗО												
2. Аудит внедренных процессов													
2.1.	Поиск и подбор персонала, оценка деятельности												
2.2.	Вознаграждение, управление талантами												
2.3.	Управление HR стратегией, анализа HR метрик, администрирование ОС												
3. Job matching (оценка соответствия CEO - 1, 2, 3)													
3.1.	Job matching КЦ (в 2017г. завершен)												
3.2.	Job matching ДО-8												
3.3.	Job matching ДЗО-10 уранодобывающих												
4. Развитие корпоративной культуры													
4.1.	Проведение диагностики корп.культуры (в 2017г. завершен)												
4.2.	Внедрение обновленных ценностей												
4.3.	Выявление агентов изменений и формирование пула влияния												
4.4.	Внедрение обновленной модели компетенций												
4.5.	Совершенствование системы оценки деятельности												
4.6.	Транслирование ценностей через "Лидеры как ролевые модели"												
4.7.	Обучение ценностям, новым процессам/компетенциям												
4.8.	Материальная/Нематериальная мотивация инициатив												
4.9.	Развитие программы "Управление преемственностью"												
4.10.	Продвижение бренда и ценностное предложение работодателя												
4.11.	Опрос вовлеченности персонала (ежегодно)												
5. Оценка деятельности работников													
5.1.	Актуализация ВНД по оценке персонала												
5.2.	Оценка, калибровочные сессии в КЦ (ежегодно)												
5.3.	Оценка, калибровочные сессии в ДЗО (ежегодно)												
6. Управление талантами													

6.1.	Пересмотр концепции управления талантами												
6.2.	Актуализация ВНД (при необходимости), направление ВНД в ДЗО												
6.3.	Корректировка и формирование пула талантов												
6.4.	Актуализация программ развития талантов												
6.5.	Реализация и мониторинг программ развития талантов												
7. Мероприятия по повышению эффективности HR функции													
7.1.	Актуализация Кадровой политики КЦ и ДЗО												
7.2.	Проведение функциональных HR комитетов (ежегодно)												
7.3.	Проведение исследования удовлетворенности работой HR-функции (ежегодно)												
7.4.	Программа привлечения талант.выпускников ВУЗов (в т.ч.Жас-Оркен)												
7.5.	Внедрение модели бизнес-партнерства												
8. Развитие цифровых технологий													
8.1.	Запуск SAP HCM (Проект трансформации КАР-08)												
8.2.	Развитие цифровых навыков работников												
8.3.	Передача рутинных кадровых процессов в HR ОЦО												

**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 об Обществе; 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 Общества в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития Общества. 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 Обществу 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 Общества. 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 организации и филиалы, за</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 пределах не более 14% считается</p>

		<p><i>отчетный период времени / Среднесписочная численность за отчетный период]*100%</i></p> <p><i>Пример расчета 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%</i></p>	<p>нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на госслужбу и пр.). В этой связи Общество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении десятилетнего периода в заданных рамках.</p>
3	Процент назначений из кадрового резерва/ пула преемников, %	<p>[Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности]*100%</p>	<p>Указывает на эффективность использования кадрового резерва в Обществе.</p>
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><i>Пример расчета показателя для отдельных категорий: [Количество топ-менеджеров, прошедших обучение / Среднесписочная численность топ-менеджеров]*100%</i></p>	<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.</p>

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Кадровая политика АО «НАК «Казатомпром» на 2018-2028 гг

№ п/п	Структурное подразделение	Должность	ФИО	Подпись	Дата
1	Руководство	Управляющий директор по управлению человеческими ресурсами	Крюсберг Д.Ч.		
2	ДПВ	Директор	Елемесов М.М.		
3	УТРИМ	Начальник	Ющенко Е.В.		