

**Выписка из протокола
очного заседания Правления АО «Казгеология»**

г. Астана

№99

«03» декабря 2015 г.

Место нахождения АО «Казгеология» (его Правления): Республика Казахстан, г. Астана, ул. Достык 18.

Место принятия решения заседания Правления АО «Казгеология» (далее – Общество): Республика Казахстан, г. Астана, ул. Достык 18.

Кворум для принятия решения имеется.

Повестка дня:

1. Об утверждении кадровой политики АО «Казгеология» на 2016-2020 годы.

По первому вопросу повестки дня:

В соответствии с подпунктом 12) пункта 102 Устава Общества, Правление Общества **РЕШИЛО:**

Утвердить Кадровую политику Общества на 2016-2020 годы.

Секретарь Правления



А. Панченко

Приложение
к решению Правления
АО «Казгеология»
от «03» декабря 2015 года

Утверждено
решением Правления
АО «Казгеология»
от «03» декабря 2015 года
протокол № 99



Кадровая политика АО «Казгеология» на 2016-2020 годы

г. Астана, 2015 год

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.
Раздел 1. Общие положения
1.1. Основные понятия
1.2. Анализ текущего состояния
Раздел 2. Стратегия в сфере занятости персонала
2.1. Принципы Кадровой политики в данном направлении
2.2. Обеспечение принципов открытого конкурсного отбора
Раздел 3. Стратегия в сфере обучения и развития персонала
3.1. Внедрение института наставничества
3.2. Сотрудничество с учебными заведениями
3.3. Аттестация работников
Раздел 4. Стратегия в сфере мотивации персонала
4.1. Принципы Кадровой политики в данном направлении
4.2 Управление эффективностью деятельности руководителей
4.3. Вовлеченность персонала
4.4. Оплата труда
4.5. Социальная поддержка
Раздел 5. Ожидаемые результаты

Введение

В соответствии с теорией жизненного цикла организации (стадии развития за период своего существования) существуют следующие стадии:

- зарождение и становление,
- рост, когда организация активно заполняет выбранный ею сегмент рынка,
- зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем.

С момента создания компании и до настоящего времени Общество прошло период зарождения и становления.

Переход на следующую ступень развития связан, прежде всего, с изменением цели существования компании. Главная цель предыдущего этапа – становление и первичное накопление капитала, выполнена. Компания уже заняла свою нишу на рынке, приобрела клиентов, увеличила активы. Следующей стратегической задачей является расширение и достижение стабильности бизнеса через его упорядочивание и систематизацию, но изменение стратегической цели ведет за собой глобальные изменения во всех элементах организации.

Активный рост компании, наряду с увеличением численности персонала, объемов производства и ростом прибыли, сопровождается общим снижением управляемости компании. Рамки прежней организационной структуры и культуры начинают сдерживать ее развитие. Система управления строится по тем же принципам, что и при наличии прежнего штата сотрудников, так как "семейный" характер управления, который хорошо работает в небольших компаниях, изживает себя.

Для обеспечения производительности необходим действительно квалифицированный персонал. Возникает необходимость в обучении персонала компании, а также в поиске и найме специалистов на ключевые позиции, в качестве руководителей функциональных подразделений. Именно в этот период компания должна обратить внимание на HR-практики, провести оценку работающих сотрудников на соответствие должностям и разработать специальные программы обучения персонала.

Найм профессионалов приводит к появлению в компании новых людей, которые подбираются уже на основе профессионального опыта согласно изменяющимся задачам бизнеса. В связи с этим изменяется и корпоративная культура.

В этой ситуации возникает необходимость в выделении некоторых видов деятельности, начинается процесс разделения труда и специализации. Отсутствие в компании функциональных стратегий: финансовой, маркетинговой, кадровой превращается в существенную проблему и тормоз развития. Единственным выходом в данной ситуации остается:

1. структурирование и систематизация всех сфер деятельности компании;
2. превращение реактивной¹ кадровой и других функциональных политик компании в превентивную².

Систематизации подвергается и одна из самых важных функций деятельности организации – управление персоналом, вывод - вопросы с персоналом нужно решать комплексно.

Раздел 1. Общие положения

1. Кадровая политика АО «Казгеология» на 2016-2020 годы (далее – Кадровая политика) определяет основные направления политики АО «Казгеология» (далее – Общество) в области управления человеческими ресурсами, ценности и принципы, задачи кадровой политики, а также ключевые показатели эффективности реализации Кадровой стратегии.

2. Кадровая политика в Обществе реализуется в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, Стратегией развития Общества, Кодекса деловой этики Общества. Целью Кадровой политики является формирование профессиональных и эффективных кадров, эффективное управление и развитие человеческих ресурсов для обеспечения достижений стратегических целей и задач Общества. При этом основная цель всех мероприятий политики по управлению персоналом – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией Общества;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

3. Основные тематические разделы Кадровой политики:
- политика в сфере занятости персонала (планирование, подбор и расстановка кадров);
- политика в сфере обучения и развития персонала (мероприятия по профессиональному обучению и развитию);

¹ Реактивное управление – подход к управлению, особенностью которого является то, что планирование осуществляется непосредственно перед началом действий или уже в их процессе.

² Превентивное управление - управление, направленное на недопущение или предотвращение возникновения неблагоприятного (кризисного, аварийного) состояния управляемого объекта.

- политика в сфере мотивации персонала (внедрение системы мотивации и повышения эффективности, повышение вовлеченности персонала).

5. Принципы Кадровой политики:

прозрачность – открытость на всех этапах процесса управления человеческими ресурсами;

комплексность – охват всех сфер деятельности управления персоналом;

системность – рассмотрение всех составляющих элементов политики во взаимосвязи;

обоснованность – использование современных научных разработок в области управления персоналом, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

эффективность – затраты на мероприятия в области управления персоналом должны окупаться результатами производственной деятельности.

6. Реализация политики управления персоналом – это ответственность всех руководителей Общества, которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом.

7. Общество отдает себе отчет в том, что достижение целей и задач, составляющих видение в области управления персоналом, потребует вложения значительных средств, как в человеческие ресурсы, так и в дальнейшее развитие служб управления персоналом, отвечающих за реализацию принятой политики, повышение их роли и статуса, а также совершенствование их информационно-технического обеспечения.

1.1. Основные понятия

В Кадровой политике используются следующие понятия:

Аттестация (итоговая оценка) – периодическая процедура определения соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе.

Общество – акционерное общество «Национальная геологоразведочная компания «Казгеология» и его дочерние организации.

Должность – структурная штатная единица, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей.

Индивидуальный план развития – план повышения квалификации и развития работников на календарный год, согласованный с руководителем работника и утвержденный руководством организации.

Кадровая политика – Кадровая политика Общества.

Кадровый анализ – формализованное изучение и оценка текущего состояния человеческих ресурсов в Обществе.

Кадровый пул (резерв) – группа работников Компании, обладающих потенциалом для занятия в перспективе должностей в соответствии с направлениями карьерного развития, определенная в результате соответствующего отбора.

Квалификационные требования – требования, предъявляемые к работнику в отношении опыта работы, уровня профессиональной подготовки, специальных знаний, знаний законодательства Республики Казахстан, других документов, методов и средств, а также компетенций (умений и навыков), которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

Кодекс деловой этики – свод корпоративных ценностей и принципов деловой этики, норм делового поведения, которыми руководствуются в своей деятельности Общества, должностные лица и работники компании.

Комpetенции – необходимые для данной должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики, а также способность решать поставленные задачи.

Корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений организаций, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников.

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

Наставничество – процесс руководства молодыми специалистами, осуществляемое опытным специалистом, один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями,

умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Оценка деятельности – процедура определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей.

Планирование карьеры – определение целей профессионального и карьерного роста работника в компании и путей, ведущих к достижению поставленных целей.

Правление – коллегиальный исполнительный орган Общества.

Ротация – должностные перемещения работников внутри Общества.

Руководство – работники, занимающие руководящие должности и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности компании.

Управление человеческими ресурсами – система, обеспечивающая эффективное использование человеческих ресурсов Общества для осуществления оперативной деятельности и достижения стратегических целей.

HR – человеческие ресурсы (human resources).

1.2. Анализ текущего состояния

В целях определения текущего состояния удовлетворенности персонала Общества, было проведено анкетирование работников. Анализ результатов опроса показал неудовлетворенность работников своей работой, низкий уровень мотивации и вовлеченности в процессы компании более чем у половины работников Общества. Сотрудники компании слабо вовлечены в общие бизнес процессы, у большинства отсутствует видение и понимание миссии Общества, что приводит к простому выполнению своих трудовых обязанностей в рамках должностных и временных параметров. Отсутствие направленности на результат, низкая деловая активность персонала и отсутствие мотивации к саморазвитию приводят к стагнации развития кадрового потенциала, что в свою очередь негативно влияет на развитие и рост Общества в целом.

Учитывая, что рост эффективности компаний и развитие новых направлений деятельности требуют наличия высококвалифицированного персонала, заинтересованного в результатах своей работы и достижении стратегических целей Общества, назревает необходимость пересмотреть методы и подходы в управлении персоналом, внедрить более совершенные инструменты повышения мотивации и эффективности работников.

Для трансформации кадровой работы от кадрового делопроизводства к системе управления человеческими ресурсами необходимо выстроить систему, направленную на повышение прозрачности деятельности компаний в реализации кадровой стратегии. В этой связи необходимо создание единой, структурированной модели управления человеческими ресурсами,

основанной на унифицированных принципах кадровой политики. В данном случае основным препятствием является отсутствие выделенного структурного подразделения, отвечающего за развитие HR-технологий и постоянного мониторинга и корреляции процессов. Потому как эти процессы непрерывны и требуют ежедневного анализа и выработки необходимых мер реагирования.

В части эффективности работников, руководителей структурных подразделений можно выделить основные слабые стороны:

- каждое структурное подразделение заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общих целей Общества;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими, множества оперативных задач.

Эффективность компании напрямую зависит от качества отбора и подготовки кадров. Постоянное обучение и развитие всех уровней персонала, планирование потребности в производственных кадрах, а также тесное взаимодействие реального сектора с академическим, обеспечит долгосрочную систему повышения качества человеческих ресурсов Общества. На сегодняшний день система носит формализованный характер, прописанные механизмы требуют доработки, с учетом развития Общества во всех направлениях.

Существующие механизмы не могут в полной мере формировать сильную команду, так как не охватывают все механизмы материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Внедрение более широких и объемных принципов мотивации основанных на результате деятельности позволит Обществу выстроить более прочные и долгосрочные трудовые отношения с профессионалами, а также стимулировать каждого сотрудника на постоянное развитие и повышения уровня своих компетенций. Вилочная система окладов, регулирует заработную плату в разрезе отрасли, но не учитывает персональных особенностей, компетенций каждого сотрудника. Внедрение мотивационной части заработной платы позволит существенно повысить уровень ответственности и самоотдачи каждого сотрудника.

Таким образом, реализация вышеуказанных задач позволит повысить эффективность управления активами, а также в решении стратегических целей и задач, поставленных перед Обществом.

Раздел 2. Стратегия в сфере занятости персонала

2.1. Принципы Кадровой политики в данном направлении:

- **Прфессиональные работники Общества** – это главный стратегический ресурс, качество которого имеет первостепенное значение для достижения поставленных целей и задач.

- **Долгосрочный характер взаимоотношений.** Общество стремится к тому, чтобы взаимоотношения с работниками были долгосрочными.
- **Разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов** при замещении вакансий, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности.
- **Соответствие квалификации работников требованиям к должностям.** Приоритетным критерием при назначении на должность является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям.
- **Соблюдения баланса между сотрудниками административного и производственного блоков.** Критерии соблюдения данного баланса позволяют координировать численность административного персонала в соответствии с потребностями производства.

2.2. Обеспечение принципов открытого конкурсного отбора

Открытый конкурс на вакантные должности позволяет привлекать наиболее подготовленных и опытных специалистов, а также лучших выпускников ведущих отечественных и зарубежных высших учебных заведений.

Основные принципы конкурсного отбора: прозрачность конкурсных процедур, упор на профессионализм, компетентность и личные качества кандидата.

Раздел 3. Стратегия в сфере обучения и развития персонала

Принципы Кадровой политики в данном направлении:

- **Преемственность знаний и опыта, важность профессионального обучения и развития работников.** Инвестиции в профессиональное обучение и развитие должны соответствовать масштабу стратегических целей. Преимуществами в карьерном росте пользуются работники, стремящиеся и успешно заканчивающие обучение, а также имеющие опыт практической работы в производственной сфере. Работникам создаются стимулы для постоянного обновления и передачи полученных знаний коллегам, внедряются системы наставничества.

Одним из важных инструментов современных технологий управления человеческими ресурсами является индивидуальный план развития работника (далее – ИПР). Основная задача данного инструмента - четкое формулирование целей, осуществление системного и непрерывного планирования развития каждого работника.

3.1. Внедрение института наставничества

В целях обеспечения непрерывного обучения работников, сокращения текучести молодых специалистов и повышения качества персонала в Обществе внедряется система наставничества.

В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

3.2. Сотрудничество с учебными заведениями

Подготовка кадров с учетом потребности Общества должна основываться на взаимодействии с высшими и средне-специальными учебными заведениями страны. Сотрудничество направлено на долгосрочную перспективу подготовки кадров, обеспечения квалифицированными специалистами, совершенствования систем адаптации молодых работников в корпоративной среде, достижения эффективного баланса в сочетании опытных работников с молодыми специалистами, создания системы передачи знаний, опыта и внедрения научных инноваций в производство.

3.3. Оценка работников

Этапы оценки необходимо разделить на несколько временных и качественных показателей.

1. Испытательный срок для принятых сотрудников, с подведением итогов и рекомендациями оценивающих должностных лиц. Результаты аттестации должны ложиться в основу планов дальнейшего персонального развития сотрудника находящегося на испытательном сроке, либо рекомендации о «не прохождении» испытательного срока.

2. Подтверждение квалификации определяется аттестацией сотрудника. Аттестация работников служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, вертикальных и горизонтальных перемещений, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава работников, определение степени загрузки работников и использования каждого по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

В Обществе определены два вида аттестации работников: очередная аттестация и внеплановая. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководителей структурных подразделений и не реже одного раза в три года для работников.

Внеплановая аттестация. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. Также внеплановая аттестация может быть направлена на проверку профессиональной пригодности работника с целью возможного понижения или увольнения работника. Внеплановая аттестация

инициируется непосредственным руководителем с обоснованием необходимости.

Раздел 4. Стратегия в сфере мотивации персонала

4.1.Принципы Кадровой политики в данном направлении:

4.1.1.Мотивация персонала. Мотивация персонала в Обществе основана на следующих принципах и мотивах труда. Мотивы труда формируются, если:

1.В распоряжении Общества имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям работника.

2. Для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника.

3. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

С целью формирования правильных мотивов труда определены основные критерии стимулирования в Обществе.

Материальное стимулирование, в том числе:

1. Заработка плата, включающая основную плату и переменную часть, в том числе разовые вознаграждения, премии.

2. Бонусы - разовые выплаты из прибыли Общества (участие в проектах и получение сверхприбыли от их реализации).

3. Стипендиальные программы - выделение средств на покрытие части или полных расходов на образование по требующимся в Обществе направлениям.

4. Программы обучения - покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации.

5. Вознаграждение и продвижение в зависимости от заслуг, образования, квалификации и достигнутых результатов деятельности, в том числе, через систему оплаты труда.

6. Выплаты лечебно-оздоровительных пособий, социальных выплат (по рождению детей, смерти и др.).

Условно-материальное стимулирование:

1.Медицинское страхование, программы медицинского обслуживания - организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями, выделение средств на эти цели.

2. Оказание содействия улучшению жилищно-бытовых условий работников.

3. Создание условий для укрепления здорового образа жизни сотрудников.

Нематериальное стимулирование:

1. Стимулирование свободным временем - регулирование времени по занятости путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.

2. Трудовое/организационное стимулирование - регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; новаторство; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки.

3. Стимулирование, на основе выражения общественного признания - вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. Почетные звания и награды, публичные поощрения.

Целью мотивации труда является формирование комплекса условий, побуждающих работника к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

4.1.2 Система оценки персонала. С целью прозрачности и открытости дальнейшего стимулирования все работники должны быть нацелены на достижение целей и задач компании, которые исходят из стратегических задач Общества. Оценка результативности работников будет напрямую зависеть от выполнения конкретных задач, что должно подтверждаться ключевыми показателями эффективности деятельности работника.

В структурных подразделениях Общества внедряются стандарты рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели эффективности деятельности, описание компетенций, знаний и навыков и др.), системы оценки качества исполнения стандартов, мотивации и поощрения работников. Повышение эффективности индивидуальной работы и формирование корпоративной ответственности за общий результат деятельности работников.

4.2. Управление эффективностью деятельности руководителей

Современный корпоративный лидер должен обладать следующими качествами: оптимизмом, умением позитивно настроить коллектив, располагать к себе подчиненных, самокритичным, создавать атмосферу, пропагандирующую миссию компании. Подобные задачи подразумевают постоянный профессиональный рост руководителей, расширение границ собственных компетенций и постановку четких целей, показателей совей работы.

Совершенствование системы управления эффективностью деятельности руководителей, предлагающая их оценку на основе ключевых показателей эффективности деятельности, позволяющих вести постоянный мониторинг реализации ими бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям компаний.

4.3. Вовлеченность персонала

Формирование корпоративных ценностей и регламентация стандартов поведения работников Общества осуществляется путем совершенствования Кодекса деловой этики Общества.

На постоянной основе проводятся корпоративные мероприятия, усиливающие командную работу (team building), лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе, развитие внутренних коммуникаций, что предполагает использование всех имеющихся в распоряжении каналов коммуникации.

4.4. Оплата труда

Посредством сбалансированной системы оплаты труда направленной на результат, Общество стремится достойно вознаграждать за результаты труда, приверженность Обществу, постоянное стремление к развитию. При этом Общество будет обеспечивать размер заработной платы всех работников на конкурентоспособном уровне.

4.5. Социальная поддержка

В целях повышения мотивации работников и предоставления социальных гарантий на ежегодной основе в бюджете Компании закладываются средства на социальную поддержку работников.

5.Ожидаемые результаты

Этапы реализации кадровой политики:

Первый этап (2016 – 2017 гг.) – период разработки внутренних процедур, период оценки и корректировки выбранного курса, интенсивного развития персонала, формирования высокопрофессионального кадрового потенциала.

Задачи:

1. Построение стратегически ориентированной модели кадровой стратегии, развивающей и повышающей качество человеческого капитала.
2. Позиционирование Кадровой политики как организационного источника по повышению статуса Общества путем формирования эффективного менеджмента.

Второй этап (2018-2020 гг.) – непрерывная оценка набранного персонала, оценка возможности достижения целей, совершенствование кадровых инструментов, организационной структуры Общества.

Задачи:

1. Достижение стратегических целей Общества этого периода за счет увеличения качества персонала, мотивированного на их достижение.

2. Повышение роли кадровой службы, как основного модератора процессов, происходящих между персоналом и руководством Общества.