

Утверждена
Решением Совета директоров
АО «Волковгеология»
От «30» декабря 2020 г.,
(протокол № 14 (З))



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
Акционерного общества «Волковгеология»
(АО «Волковгеология»)
на 2020-2028 годы

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Назначение.....	3
2.	Сфера действия.....	3
3.	Термины, определения и сокращения.....	3
4.	Общие (основные) положения.....	5
5.	Стратегические цели и задачи Кадровой политики Общества.....	5
6.	Стратегические ключевые показатели деятельности.....	6
7.	Принципы реализации и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами.....	7
8.	Анализ текущего состояния и перспектив развития Общества в области управления персоналом (SWOT анализ).....	9
9.	Механизмы реализации Кадровой политики Общества.....	12
10.	Ключевые направления деятельности HR.....	13
10.1.	Планирование персонала - идеальный профиль работника.....	13
10.2.	Поиск и подбор персонала.....	13
10.3.	Адаптация персонала.....	14
10.4.	Обучение и развитие персонала.....	14
10.5.	Управление талантами.....	15
10.6.	Оценка деятельности.....	15
10.7.	Управление вознаграждением.....	16
10.8.	Развитие корпоративной культуры.....	16
10.9.	Повышение эффективности HR функции.....	16
11.	Ключевые инициативы функции по управлению персоналом.....	17
12.	Заключительные положения.....	18
13.	Приложения.....	18

1. Назначение

Кадровая политика АО «Волковгеология» на 2020-2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами в АО «Волковгеология» (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 распространяется на все филиалы Общества.

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.

3. Термины, определения и сокращения

Общество - Акционерное общество «Волковгеология».

Филиалы – обособленные подразделения юридического лица, расположенные вне места его нахождения и осуществляющие все или часть его функций и не являющиеся юридическим лицом.

ОУЧР – Отдел по управлению человеческими ресурсами АО «Волковгеология».

Трудовой договор - письменное соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязуется лично выполнять определенную работу (трудовую функцию), соблюдать трудовой распорядок, а работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами Республики Казахстан и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, коллективным договором, актами работодателя, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату

HR (human resources) - человеческие ресурсы.

Управление человеческими ресурсами – подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние организации в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации;

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

HR функция – функция по управлению человеческими ресурсами;

HR-служба/кадровая служба - подразделение, отвечающее за работу с персоналом, независимо от его официального статуса (служба, отдел, сектор и т.д.).

Грейд (от англ. Grade - степень, класс) - группировка должностей по определенным основаниям (определение "веса", классификация), в соответствии с которым рассчитывается основная заработная плата работников.

Кадровый аудит - процедура оценки эффективности существующей системы управления персоналом в организации, оценки соответствия кадрового потенциала Общества ее потребностям количественного и качественного состава в соответствии с потребностями бизнеса с целью выявления причин возникновения проблем для последующего их устранения. Объектом аудита является система управления персоналом в организации.

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

Кадровый резерв (пул талантов) – работники, отобранные на основании оценки

потенциала и результатов работы, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих компетенций.

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;

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.

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;

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;

Корпоративная культура - сочетание норм, ценностей и убеждений организации, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников.

ВУЗ - высшее учебное заведение.

Линейный менеджер (линейный руководитель) - директор структурного подразделения, начальник отдела, начальник цеха/участка, мастер, бригадир и иное должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями.

ЛПО - Лицензионное программное обеспечение

Молодой специалист - Гражданин Республики Казахстан, не достигший возраста двадцати девяти лет, освоивший образовательные учебные программы в организациях технического и профессионального, послесреднего, высшего и послевузовского образования и работающий не более трех лет по специальности, указанной в документе об образовании¹.

Мотивация — совокупность процедур и действий, нацеленных на побуждение работника или группы работников к достижению желаемых организационных / бизнес результатов Общества;

Стимулирование — процесс внешнего воздействия на работника для получения от него успешного выполнения задачи или эффективной работы в целом.

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

¹ Закон Республики Казахстан от 9 февраля 2015 года № 285-V ЗРК

Наставник - высококвалифицированный работник Общества, осуществляющий непосредственное руководство деятельностью молодых специалистов, оказывающий поддержку в их профессиональном развитии.

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

Оценка деятельности работников – комплекс процедур и действий, направленных на определение степени достижения поставленных перед работниками целей, а также поддержание, либо улучшение их эффективности посредством взаимодействия с непосредственным руководителем и получения от них регулярной обратной связи.

Обучение и развитие – часть жизненного цикла работника в организации, направленная на целенаправленное развитие знаний, умений и навыков, а также личностных характеристик / компетенций, способствующих достижению высоких результатов на работе / в должности.

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 ЦАУ/филиала/экспедиции, ответственное за управление человеческими ресурсами/работу с персоналом.

Профессиональный стандарт - многофункциональный нормативный документ, определяющий в конкретной области профессиональной деятельности требования к квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

4. Общие (основные) положения

4.1. Настоящая Кадровая политика разработана на основе Стратегии развития Общества на 2018-2028 годы, утвержденной решением Совета директоров АО «Волковгеология» от 21 декабря 2018 года (далее - Стратегия развития), 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), Кадровой политики АО «НАК «Казатомпром», утвержденной решением Совета директоров АО «НАК «Казатомпром» от 26.09.2018 года, регламента «Разработка, организация реализации, оценка реализации и актуализация функциональной стратегии АО «НАК «Казатомпром»», утвержденного решением Правления АО «НАК «Казатомпром»» от 23 декабря 2019 года.

5. Стратегические цели и задачи Кадровой политики

Кадровая политика любой компании направлена на содействие в достижении стратегических целей компании через эффективную командную и индивидуальную работу квалифицированных и мотивированных работников, разделяющих корпоративные ценности компании.

5.1. Стратегией развития Общества зафиксированы следующие стратегические цели Общества:

- Рост стоимости предприятия за счет повышения эффективности деятельности;
- Обеспечение растущих потребностей добычных предприятий в структуре АО «НАК «Казатомпром» путем восполнения ресурсной базы урана.

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

5.2. Общество определило для себя две стратегические цели в области управления человеческими ресурсами на 2020-2028 годы, отраженные в Стратегии развития Общества на 2018-2028 г. как стратегические задачи (рисунок 1):

- развитие корпоративной культуры, ее продвижение, отражающее стремление Общества сохранить свое лидерство в отрасли;
- формирование штата профессиональных и высокоэффективных кадров.



Рисунок 1. Стратегические цели в области управления человеческими ресурсами на 2020-2028 годы.

При этом, перед Обществом стоит решение таких стратегических задач, как:

- Развитие профессионального кадрового состава;
- Совершенствование системы мотивации и повышения эффективности труда;
- Усиление роли HR как стратегического партнера бизнеса;
- Развитие корпоративной и правовой культуры,

путем использования современных HR-технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить эффективное производство и решать стратегические задачи на высоком профессиональном уровне.

6. Стратегические ключевые показатели деятельности

Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется ответственным структурным подразделением Общества каждый год на основе постановки задач по следующим ключевым показателям деятельности (методика расчета согласно приложению 2):

- 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.

7. Принципы реализации 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	Персональная ответственность работников за самообучение (70%), развитие за счет взаимодействия с руководством и

организации	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.

Кадровая политика Общества призвана объединить существующие подходы, наработанные методы и инструменты HR менеджмента с учетом лучшего опыта в области управления персоналом, позволив, таким образом, сформировать единый подход и выработать систему ценностей Общества в области управления персоналом.

Корпоративные ценности направлены на реализацию Миссии Общества «Увеличивать минерально-сырьевую базу урана Республики Казахстан, удовлетворяя потребности уранодобывающих предприятий АО «НАК «Казатомпром»» в технологическом и разведочном бурении, выполнять все виды работ путем наименьшего негативного влияния на экосистему».

Движущая сила Общества – это корпоративные ценности Общества, которые являются основой корпоративной культуры Общества, формируют единство взглядов и действий работников, способствуют эффективному достижению целей Общества.

Согласно проведенной в 2017 году диагностике корпоративной культуры среди ДЗО АО НАК «Казатомпром», определены следующие 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 преемственностью и материальной и нематериальной мотивации;
- лидеры как ролевые модели;
- создание эффективной рабочей среды;
- создание бренда работодателя;
- проведение коммуникаций на всех этапах мероприятий.

8. Анализ текущего состояния и перспектив развития Общества в области управления персоналом (SWOT анализ)

Анализируя текущее состояние внутренней среды Общества в области управления персоналом, можно с уверенностью отметить сильный имидж Общества, как предпочтительного и социально устойчивого работодателя, с низким уровнем текучести персонала на производстве, благодаря грамотной политике, проводимой руководством Общества.

Выстроенная система управления персоналом, 70-летняя история компании, ее стабильность, забота о своих работниках отражается на лояльности и сплоченности работников Общества. Установление длительных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований Трудового кодекса РК и позволяющих работнику полностью реализовать имеющийся уровень профессиональной компетентности, совершенствовать его с потребностями Общества, говорят о сильной стороне в деятельности Общества в реализации Кадровой политики Общества.

В 2020 году Общество, как и все другие предприятия, столкнулось с решением проблем в условиях чрезвычайной ситуации, вызванной распространением COVID – 19.

Непрерывные и стремительные изменения, связанные с пандемией, повысили важность функции HR в Обществе для оперативного взаимодействия с персоналом, в адаптации к новым реалиям через грамотное управление персоналом. Вопрос защиты людей при обеспечении устойчивости деятельности Общества явился одной из приоритетных задач в этот период.

Решения, которые были приняты руководством Общества в период ЧП, карантина, были реализованы HR службой с масштабными изменениями привычных подходов к организации эффективной работы персонала. Работники Общества были переведены на дистанционный режим работы, те же работники, кто в силу обстоятельств, не мог выполнять свои должностные обязанности в режиме дистанционной работы, были отправлены в оплачиваемые трудовые отпуска, либо на оплачиваемый простой.

Данные меры позволили сохранить имеющийся штат работников, обеспечить непрерывность деятельности административно-управленческой функции, а также оказать социальную поддержку рабочему персоналу в условиях неопределенности.

Вместе с тем, есть и слабые стороны, оказывающие влияние на внутреннюю среду Общества в области управления персоналом такие как: исторически сложившийся подход к бизнес-процессам и сопротивление персонала, в особенности старшего поколения переменам, дефицит профильных высококвалифицированных специалистов в филиалах Общества, недостаточное развитие кадрового резерва, отсутствие автоматизации HR-процессов, недостаточный уровень HR поддержки на местах, в регионах, низкий уровень заработной платы специалистов профильных профессий, ограниченные финансовые ресурсы, направляемые на обучение персонала.

8.2. Внешние факторы, такие как правительственные законы и формы государственного регулирования, внешние экономические условия, характер рынка рабочей силы оказывают значительное влияние на кадровую политику Общества.

С развитием научно-технического, технологического и информационного прогресса роль функции управления персоналом в последние годы в Казахстане возрастает. Поэтому ведение эффективной политики в области управления персоналом с целью обеспечения деятельности Общества высококвалифицированными кадрами в условиях нынешней экономической среды становится необходимым в современных условиях.

Время в современном мире – один из важнейших ресурсов. Тенденция и потребность в реализации проектов по автоматизации HR-процессов растет в Обществе в геометрической прогрессии.

Принимая во внимание направленность АО «НАК «Казатомпром» по автоматизации, цифровизации своих бизнес-процессов (производства, финансов, логистики, HR и др.), политика Общества в области HR также отмечает для себя стремление к развитию автоматизации и цифровизации своих HR-процессов в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Эффективное использование трудового потенциала работников Общества выступает одной из важнейших задач Общества в рамках проводимой государством политики формирования социально-ориентированного государства.

Совокупность экономических факторов за последние три года, повлиявших на экономическую ситуацию в Казахстане, такие как обесценение национальной валюты, рост инфляции, снижение уровня жизни населения косвенным образом имеют влияние и на текущую реализацию HR-направления в области развития и совершенствования системы мотивации и вознаграждения персонала. Низкий уровень заработной платы специалистов профильных профессий (геологов, геофизиков, гидрогеологов, геодезистов и др.) влекут за собой риск оттока ключевых работников и, связанный с ним, риск потери уникальной базы знаний.

С целью предотвращения рисков социально-трудовых конфликтов и социальной напряженности среди персонала, Обществом регулярно проводятся соответствующие мероприятия по повышению социально-бытовых условий персонала, а также сдерживанию социальной напряженности в вопросах оплаты труда, но предстоящая систематизация системы оплаты труда Общества без увеличения тарифов/должностных окладов, может спровоцировать и увеличить градус социальной напряженности трудовых коллективов филиалов.

Одной из актуальных и долгосрочных задач современной государственной социально-экономической политики является обеспечение занятости молодежи. Учитывая это, политика Общества в области управления персоналом уделяет особое внимание развитию и использованию своих возможностей в подготовке молодых специалистов и передаче знаний и навыков через систему наставничества.

Анализ текущего состояния внешней среды Общества в области управления

персоналом в 2020 году в условиях объявленной мировой пандемии показал, что работа в удаленном режиме становится нормой для многих предприятий, и данный формат не является исключением для нашего Общества. Впервые в 2020 году Общество применило дистанционный режим работы для административного персонала, а также для части производственного персонала, выполнявшего ранее свой функционал в офисном режиме.

Неизбежно, что HR-модели будут значительно преобразованы в долгосрочной перспективе. Кроме того, производительность труда будет измеряться на основе результатов деятельности, а не рабочего времени, тогда сотрудники станут более независимыми в управлении собственным временем. Дистанционная работа может стать неотъемлемой частью рынка труда после кризиса, связанного с COVID-19.

Делается вывод о том, что пандемия COVID-19 существенно повысила значимость HR-деятельности, поскольку успешная адаптация бизнеса к новым реалиям невозможна без грамотного управления человеческими ресурсами. Изменение подходов к управлению персоналом базируются на решении следующих ключевых HR-проблем в условиях удаленной занятости: сохранение здоровья сотрудников, оптимизация штата, автоматизация HR-процессов, оптимизация расходов на персонал, налаживание внутренней коммуникации в новых бизнес-процессах, контроль сотрудников на

Подводя итоги, можно сделать следующий анализ текущей ситуации по Обществу в области управления персоналом, SWOT анализ.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
• Сильный имидж Общества как предпочтительного и социально устойчивого работодателя • Низкий уровень текучести на производстве • Высокая лояльность и сплоченность работников Общества • Выстроенная система управления персоналом • Длительные трудовые отношения • Накопление знаний, передача навыков молодым специалистам.	• Исторически сложившийся подход к бизнес-процессам и сопротивление старшего поколения переменам. • Дефицит профильных высококвалифицированных специалистов в филиалах Общества. • Недостаточное развитие кадрового резерва • Отсутствие автоматизации HR-процессов • Низкий уровень заработной платы специалистов профильных профессий • Недостаточный уровень HR поддержки на местах, в регионах • Ограниченные финансовые ресурсы на обучение и развитие персонала
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
• Наличие на рынке ЛПО для автоматизации HR-процессов • Цифровизация HR-процессов, позволяющая своевременно реагировать и корректировать HR-процессы, гибко реагируя на внешние факторы • Профессиональное развитие и карьерный рост собственных кадров	• Более высокий уровень заработной платы специалистов профильных профессий на внешнем рынке, что может вызвать риск потери уникальной базы знаний. • Удлинение срока пандемии коронавируса • Предстоящая систематизация системы оплаты труда Общества без увеличения тарифных ставок/должностных окладов работников Общества.

9. Механизмы реализации Кадровой политики Общества

Система управления человеческими ресурсами должна быть основана на рациональном и обоснованном планировании человеческих ресурсов, использовании современных HR-технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить эффективное производство и решать стратегические задачи на высоком профессиональном уровне.

Таковыми механизмами реализации стратегических задач Кадровой политики Общества принято считать:

- Привлечение работающих профессионалов на рынке геолого-разведочных работ (далее – ГРР) через создание системы вознаграждения и мотивации, а также предоставление социального пакета работникам на конкурентноспособном уровне. Дальнейшее поддержание особого внимания вопросам создания качественных и комфортных условий труда и требуемого уровня безопасности работников. Такой подход позволит заинтересовать и удержать опытных специалистов в области ГРР;

- Создание системы наставничества для решения проблем нехватки и качественной подготовки опытных технических кадров. Для этих целей необходимо будет разработать Программу практической подготовки молодых специалистов по результатам стажировки, на основе которой будет применяться система мотивации и поощрения для наставников-геологов;

- Обеспечение эффективной системы подбора кадров, включающую в себя планирование потребности в человеческих ресурсах, своевременный подбор и прием специалистов, соответствующей квалификации, с необходимыми знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами;

- Взаимосвязь системы мотивации с политикой оценки результатов деятельности на основе ключевых показателей, что позволит повысить эффективность труда, на основе мониторинга достижения стратегических целей и выполнения задач, принимать своевременные корректирующие решения;

- Развитие человеческого капитала как источника конкурентного преимущества;

- Переориентирование Кадровой политики на потребности бизнеса на основе лучших практик;

- Обеспечение прозрачной системы поиска и подбора лучших профессионалов на вакантные должности;

- Выстраивание процессов управления талантами для определения потребностей в развитии персонала, эффективности работы в соответствии с бизнес-целями и возможностями развития карьеры;

- Разработка системы вознаграждения на основании проделанной работы и внесенного вклада работника в достижение результатов Общества в соответствии с моделью компетенций;

- Определение высокоэффективных работников и поощрение их развития по ускоренным программам.

- Внедрение стиля управления топ-менеджмента, создающего благоприятную атмосферу в коллективе и повышающую приверженность работников корпоративным ценностям;

- Развитие внутренних коммуникаций и взаимодействий, системы обратной связи, усиливающих командную работу и способствующих реализации Стратегии Общества.

- Стимулирование лояльности, инициативности и вовлеченности сотрудников, их стремления к достижению поставленных целей, повышения уровня ответственности, профессионального развития;

- Транслирование целевой модели поведения через корпоративные ценности и личный пример топ-менеджмента;

– Постоянное улучшение взаимодействия с органами управления Общества и акционерами, в том числе путем предоставления максимально полной и проработанной информации для принятия обоснованных и взвешенных решений.

– Развитие правосознания как неотъемлемой составной части профессиональных компетенций каждого работника Общества, в том числе посредством обучения работников Общества по вопросам права.

10. Ключевые направления деятельности HR

Для того, чтобы каждый механизм эффективно реализовывался, Обществу должно продолжать двигаться, совершенствоваться по следующим ключевым направлениям деятельности HR:

10.1. 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: производственный опыт в области геологии, профильная сертификация, ориентация на результат и широкий кругозор.

2.)обладающие необходимыми компетенциями:

- личностно-деловые компетенции определяются в модели компетенций, которая обновлена в соответствии с корпоративными ценностями;
- в долгосрочной перспективе работники Общества должны стать проводниками изменений, новаторами;

3.)с высоким уровнем вовлеченности:

- вовлеченность работников Общества является одним из индикаторов индекса социальной стабильности, являющегося стратегическим КПД и измеряющегося ежегодно;
- целевой показатель вовлеченности на 2020 год – достичь уровня вовлеченности работников Общества более 77%.

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

- 1) своевременное закрытие ключевых вакансий Общества;
- 2) реализация программы лидерства, коучинг;
- 3) постоянное обучение и развитие по принципу «70:20:10»;
- 4) пересмотр системы вознаграждения и оплаты труда;
- 5) внедрение системы управления талантами;
- 6) улучшение качества управления по целям, оценки эффективности деятельности;
- 7) развитие корпоративной культуры;

10.2. 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 работы в АО «Волковгеология», являющемся головным предприятием АО «НАК «Казатомпром» по геологическому обеспечению всех направлений его деятельности и проведению технологического бурения для горно-подготовительных работ на уранодобывающих предприятиях АО «НАК «Казатомпром»;

- 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.

10.3. 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.

- Психофизиологическая 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 филиалах (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.

10.4. 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/филиалам и поддержку в реализации стратегии Общества в ее 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 филиалах (такие как, разработка внутренних нормативных документов, автоматизация администрирования процесса, развитие компетенций ответственных HR работников и т.п.), наряду с внедрением ценностей в модель компетенций.

10.5. 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. Она 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 возможностями развития карьеры.

10.6. Оценка деятельности:

Основными подходами системы оценки деятельности персонала являются:

- оценка деятельности охватывает КПД и цели, 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.

10.7. Управление вознаграждением:

Основными подходами системы управления вознаграждением являются:

- Оценка должностей в системе грейдов в среднесрочной перспективе обязательна для всего административного персонала Общества;
- Оплата труда рабочих профессий, основывается на тарифной системе с учетом ЕТКС, и устанавливает тарифную ставку в соответствии с квалификацией работника и сложностью работы.
- Позиционирование на рынке труда по оплате определяется с учетом специфики сегмента рынка, занимаемого Обществом;
- Вознаграждение строится на основе внутренней справедливости, внешней конкурентоспособности;
- Реализация комплекса социальных мероприятий в рамках исполнения требований Коллективного договора, а также действующих ВНД в области социальной поддержки работников Общества;
- Переменное вознаграждение является мотивационной составляющей и зависит от результатов деятельности Общества, структурного подразделения и самого работника;
- Социальный пакет является составной частью совокупного вознаграждения.

10.8. Развитие корпоративной культуры

Основными подходами процесса являются:

- Бизнес-принципы Общества должны быть внедрены в уникальную корпоративную культуру каждого бизнес-подразделения Общества и его филиалов;
- 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 АО НАК «Казатомпром», являющимся площадкой для обмена лучшими практиками на основе развития функциональных связей и создания профессиональных сообществ.
- Развитие внутренней клиент ориентированности является важной составляющей корпоративной культуры Общества.

10.9. 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 филиалах, таких как (не ограничиваясь):

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

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

11. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом

Общество, рассматривая персонал как свой ключевой актив, обеспечивающий достижение наилучших результатов деятельности, одной из стратегических целей определило формирование штата профессиональных и высокоэффективных кадров, в поддержку которого 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-поддержки;
- 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;

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, ИПР работников, HR метрики, HR отчетность и т.п.),

- системный подход к HR-функции в Обществе и филиалах (внедрение сквозных процессов с соблюдением типовых процедур, единых принципов, подходов и методов управления персоналом).

12. Заключительные положения.

10.1. Настоящая Кадровая политика вступает в силу с момента ее утверждения решением Совета директоров АО «Волковгеология» и с этого момента утрачивает силу Кадровая политика АО «Волковгеология», утвержденная решением Правления АО «Волковгеология» от 16 июля 2012 года (протокол № 13).

10.2. Изменения и дополнения, вносимые в настоящую Кадровую политику, утверждаются решением Совета директоров АО «Волковгеология».

13. Приложения

Приложение 1. План мероприятий по внедрению Кадровой политики в АО «Волковгеология» на 2020-2028г.г.;

Приложение 2. Методика расчета показателей и целевых значений КПД Кадровой политики на 2020 -2028 годы.

**План мероприятий по реализации Кадровой политики
АО «Волковгеология» на 2020-2028г.г.**

№	Наименование основных мероприятий	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Аудит внедренных процессов										
1.1.	Поиск и подбор персонала, оценка деятельности									
1.2.	Вознаграждение, управление талантами									
1.3.	Анализ HR метрик									
2. Развитие корпоративной культуры										
2.1.	Внедрение обновленной модели компетенций									
2.2.	Совершенствование системы оценки деятельности									
2.3.	Транслирование ценностей через "Лидеры как ролевые модели"									
2.4.	Обучение ценностям, новым процессам/компетенциям									
2.5.	Опрос вовлеченности персонала (ежегодно)									
3. Оценка деятельности работников										
3.1.	Актуализация ВНД по оценке персонала									
3.2.	Оценка, калибровочные сессии в ЦАУ и в филиалах (ежегодно)									
4. Управление талантами										
4.1.	Пересмотр концепции управления талантами									
4.2.	Актуализация ВНД (при необходимости)									
4.3.	Корректировка и формирование пула талантов									
4.4.	Актуализация программ развития талантов									
4.5.	Реализация и мониторинг программ развития талантов									
5. Мероприятия по повышению эффективности HR функции										
5.1.	Актуализация Кадровой политики Общества									
5.2.	Проведение функциональных HR комитетов (ежегодно)									
5.3.	Проведение исследования удовлетворенности работой HR-функции (ежегодно)									
5.4.	Программа привлечения талантов-выпускников ВУЗов (в т.ч. Жас-Оркен)									
5.5.	Программа развития молодых специалистов «ІЗБАСАР»									
5.6.	Внедрение модели бизнес-партнерства									

Методика
расчета показателей и целевых значений КПД
Кадровой политики на 2020 -2028 годы

№	ПОКАЗАТЕЛЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
1	Степень вовлеченности персонала, %	<i>[Средне арифметическое значение индексов Удовлетворенности, Лояльности и Поддержки инициативы персонала]</i> 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. 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.	Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из ключевых индексов: 1) <i>удовлетворенности персонала,</i> 2) <i>лояльности персонала к Обществу и</i> 3) <i>поддержки инициативы персоналом.</i> Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников по методологии исследования вовлеченности Общества. Периодичность проведения исследования – ежегодно.
2	Текучесть кадров, %	Процент работников, покинувших организацию за период. <i>[Количество работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики</i>	Показывает движение рабочей силы из организации. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Показатель текучести характеризует общую эффективность управления персоналом.

		<i>Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени / Среднесписочная численность за отчетный период]*100%</i> <u>Пример расчета</u> показателя для отдельных категорий (к примеру топ-менеджеров): <i>[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>	Согласно действующей практике текучесть кадров в Обществе в пределах не более 8 % считается нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход в другое ДЗО и пр.). В этой связи Общество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении восьми летнего периода в заданных рамках.
3	Процент назначений из кадрового резерва/ пула преемников, %	<i>[Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности]*100%</i>	Указывает на эффективность использования кадрового резерва в Обществе.
4	Процент работников, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года	<i>[Количество руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства / Среднесписочная численность руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений]*100%</i> Пример расчета показателя для отдельных категорий: <i>[Количество топ-менеджеров, прошедших обучение / Среднесписочная численность топ-менеджеров]*100%</i>	Доля работников, прошедших обучение по лидерской программе. Показывает уровень охвата обучением обязательной программой развития лидерства среди работников уровня CEO, CEO-1, CEO-2

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Кадровая политика АО «Волковгеология» на 2020-2028 гг

№ п/п	Структурное подразделе ние	Должность	ФИО	Замечания	Подпись
1	Руководство	Заместитель Председателя Правления по экономике и финансам	Молдабаева С.Б.		
2	Руководство	Заместитель Председателя Правления по производству	Джаукенов А.А.		
3	Руководство	Главный геолог	Аубакиров Т.О.		
4	ОУЧР	Начальник	Бадамбаева Г.М.		02.11.2020.
5	ОПО	Начальник	Шахманов Д.А.	нет	
6	ПТО	Начальник	Жунусов И.А.	нет	
7	ОЭиП	Начальник	Смаилов Е.Б.	нет	
8	ОБУиО	Начальник	Рахметова Г.М.		02.11.2020.
9	ОИТ	Начальник	Сахарбеков Д.М.		02.11.2020.
10	ОУЗак	Начальник	Нұржанұлы А.		
11	ОУЗап	Начальник	Күлмахан Д.	нет	
12	ОАХиСВ	Начальник	Қадыркүл М.	нет	
13	ОСРиНП	Начальник	Шаймарданова Г.М.		
14	ОГТР	Начальник	Джартыбаев Н.Б.		
15	ОБ	Начальник	Шонгараев Д.Н.	нет	
16	ООТиОС	Начальник	Харин Д.А.	коллегия не	

протоколу, пронумеровано,
на 22 листах.

И.о. Корпоративного секретаря
АО «Волковгеология»

Горинцов В.А.

