



ЭНЕРГОИНФОРМ

АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫ
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

ОДОБРЕН
Протокол Правления
АО «Энергоинформ»
«30» мая 2011 года №5

УТВЕРЖДЕНЫ
Протокол Совета директоров
АО «Энергоинформ»
от «15» *июня* 2011 года №4

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АО «ЭНЕРГОИНФОРМ»

СТ ЭИ 00-302-11

Экз. № __

Издание 1

Дата введения 15.06.2011 г.

Астана

Содержание

1. Область применения	3
2. Нормативные ссылки	3
3. Термины и определения	3
4. Обозначения и сокращения	5
5. Ответственность и полномочия	5
6. Общие положения	5
7. Принципы Кадровой политики	6
8. Корпоративные ценности	7
9. Основные направления Кадровой политики	7
10. Модель управления человеческими ресурсами	7
11. Политика повышения эффективности труда	9
12. Политика повышения качества человеческими ресурсами	10
13. Развития единой корпоративной культуры	12
14. Взаимодействие процесса с другими процессами ИСМ	12
15. Деятельности по улучшению процесса	13
16. Управление настоящим Стандартом	13
17. Приложение 1 Лист согласования	15
18. Приложение 2 Лист ознакомления	16
19. Приложение 3 Лист регистрации изменений	17
20. Приложение 4 Лист учета периодических проверок	18

Настоящие правила не могут быть полностью или частично воспроизведены, тиражированы и распространены без разрешения Представителя руководства по ИСМ.

1. Область применения

1.1. Настоящий стандарт устанавливает принципы и основные направления политики в области управления человеческими ресурсами в АО «Энергоинформ» (далее – Общество), а также требования по ее реализации, мониторинга и контроля.

1.2. Настоящая политика применяется структурными подразделениями Центрального аппарата и обособленными структурными подразделениями Общества и входит в состав документации ИСМ.

1.3. Настоящая политика является внутренней нормативной документацией (далее – ВНД) Общества и не подлежит представлению другим юридическим и физическим лицам, кроме органов государственного управления, АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына», АО «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) «KEGOC» и экспертов/аудиторов при проведении проверок соответствия систем менеджмента.

2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие нормативные правовые акты Республики Казахстан и нормативные документы (далее - НД):

Трудовой кодекс Республики Казахстан;

ISO 9000:2005 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь;

ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества. Требования;

ISO 9004:2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности;

ISO 14001:2004 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению;

OHSAS 18001:2007 Система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Требования;

Кадровая политика АО «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук», утвержденная решением Совета директоров АО «Холдинг «Самрук» (протокол от 15.11.2007 г. №15/07);

Кодекс корпоративного управления АО «Энергоинформ»;

Пр ЭИ 00-304-11 Правила оказания социальной поддержки работникам АО «Энергоинформ».

3. Термины и определения

В настоящем стандарте применяются термины и определения в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан, стандартом ISO 9000, в том числе следующие термины с соответствующими определениями:

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

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

3.3. Календарный план профессионального обучения и профессионального развития – план повышения квалификации и развития работников на календарный год, согласованный с руководителем работника и утвержденный руководством Общества.

3.4. Кадровая политика – Кадровая политика Общества.

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

3.6. Кадровый резерв – группа работников Общества, обладающих потенциалом для занятия в перспективе должностей в соответствии с направлениями карьерного развития, определенная в результате соответствующего отбора.

3.7. 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.

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

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

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

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

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

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

3.14. Правление – коллегиальный исполнительный орган Общества.

3.15. Руководящие работники – Председатель и Члены Правления АО «Энергоинформ».

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

3.17. Управленческий персонал – Управляющие директора (не члены Правления АО «Энергоинформ») и руководители структурных подразделений АО «Энергоинформ».

4. Обозначения и сокращения

В настоящем стандарте применяются следующие сокращения:

Общество – акционерное общество «Энергоинформ»;

ЦА – Центральный аппарат акционерного общества «Энергоинформ»;

ОСП – Обособленное структурное подразделений акционерного общества «Энергоинформ»;

ИСМ – интегрированная система менеджмента качества, экологии, профессиональной безопасности и охраны здоровья;

СТ – стандарт организации;

ПР по ИСМ Общества – Представитель руководства по интегрированной системе менеджмента акционерного общества «Энергоинформ»;

УРП – Управление по работе с персоналом.

5. Ответственность и полномочия

5.1. Настоящий стандарт утверждается решением Совета директоров Общества.

5.2. Ответственность за внедрение требований, указанных в настоящем стандарте несет начальник Управления по работе с персоналом.

5.3. Ответственность за соответствие настоящего стандарта, требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 несет главный менеджер отдела корпоративного развития Департамента развития.

5.4. Ответственность за управление настоящим стандартом в соответствии с СТ КЕГОС 00-101-10 несет начальник Управления по работе с персоналом.

5.5. Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению конкретных этапов настоящего стандарта и качество конечных результатов несут руководители структурных подразделений, являющиеся участниками выполнения конкретного этапа.

6. Общие положения

6.1. Основной целью Кадровой политики является построение эффективной модели управления человеческими ресурсами Общества, способной обеспечить своевременное и качественное достижение всех стратегических целей и задач, стоящих перед Обществом.

6.2. Ключевые приоритеты Кадровой политики:

1) профессиональное обучение и профессиональное развитие персонала;

Запрещается несанкционированное копирование документа

- 2) привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников;
- 3) внедрение передовых методов управления персоналом, создание в Обществе эффективной системы по работе с персоналом;
- 4) выявление и управление Кадровым резервом;
- 5) поддержка инноваций и преобразований в Обществе;
- 6) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм и норм, регламентирующих поведение работника;

7. Принципы Кадровой политики

Кадровая политика Общества основана на следующих принципах:

7.1. Работники Общества – это главный стратегический ресурс, качество которого имеет первостепенное значение для достижения стоящих перед Обществом целей и задач.

7.2. Долгосрочный характер взаимоотношений. Общество стремится к тому, чтобы взаимоотношения с работниками в Обществе были долгосрочными.

7.3. Соответствие квалификации работников требованиям к должностям. Приоритетным критерием при назначении на должность является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям.

7.4. Преемственность знаний и опыта, важность профессионального обучения и профессионального развития работников. Инвестиции в профессиональное обучение и профессиональное развитие должны соответствовать масштабу стратегических целей Общества. Преимуществами в карьерном росте должны пользоваться работники, зачисленные в Кадровый резерв Общества, а также работники, стремящиеся и успешно заканчивающие обучение и имеющие опыт практической работы в низовых производственных звеньях. Работникам должны создаваться стимулы для постоянного обновления и передачи полученных знаний коллегам, внедряться системы наставничества.

7.5. Вознаграждение и продвижение в зависимости от заслуг и достигнутых результатов деятельности. Общество стремится к выдвижению на управленческие позиции работников, на практике показавших высокую эффективность работы и пользующихся заслуженным авторитетом у коллег. Повсеместно 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. Общество стремится не только к повышению эффективности индивидуальной работы, но и создают предпосылки к формированию корпоративной ответственности за общий результат деятельности работников.

7.6. Разумное сочетание внутреннего Кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимообмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности.

8. Корпоративные ценности

Общество признает своими корпоративными ценностями в Кадровой политике:

8.1. стремление к достижению общих целей, нацеленность на результат, а не на процесс, высокий профессионализм и их стремление к самосовершенствованию;

8.2. открытость, взаимное уважение и доверие, нацеленность на сотрудничество и работу в команде;

8.3. приверженность высоким стандартам профессиональной и деловой этики.

Общество приветствует и поощряет работников:

- 1) ориентированных на конечный результат;
- 2) стремящихся и способных работать в команде;
- 3) энергичных и ответственных за достижение поставленных целей;
- 4) конструктивно, креативно и позитивно мыслящих;
- 5) заинтересованных в профессиональном и карьерном росте.

9. Основные направления Кадровой политики

9.1. Управление и развитие человеческих ресурсов в Обществе будет осуществляться по следующим направлениям:

- 1) Модель управления человеческими ресурсами;
- 2) Политика повышения эффективности труда;
- 3) Политика повышения качества человеческих ресурсов;
- 4) Развитие единой корпоративной культуры.

9.2. Мониторинг выполнения программ управления персоналом осуществляется ежегодно УРП на основе постановки задач по ключевым показателям деятельности по реализации Кадровой политики в целом и каждого направления в отдельности.

9.3. Для определения результативности Кадровой политики Общества использует следующие ключевые показатели:

- 1) Доходность человеческого капитала/производительность труда;
- 2) Затраты на персонал;
- 3) Текучесть работников;
- 4) Текучесть работников среди менеджмента;
- 5) Удовлетворенность персонала.

10. Модель управления человеческими ресурсами

10.1. Создание модели управления человеческими ресурсами в Обществе позволит построить эффективную организационную структуру, соответствующую их стратегическим целям. Это также позволит более эффективно планировать потребности в человеческих ресурсах и своевременно осуществлять подбор

специалистов, соответствующих квалификационным требованиям и обладающих необходимыми знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами.

Подзадачи:

- формирование трехуровневой системы назначений;
- внедрение принципов открытого конкурсного отбора на вакантные должности;
- реализация программы Кадрового резерва.

10.1.1 Формирование трехуровневой системы назначений.

Три уровня управления человеческими ресурсами будут сформированы для построения эффективной и стандартизированной системы принятия и исполнения решений в части поиска, отбора персонала и кадровых назначений, а также повышения ответственности за решения по вопросам представления и назначения руководящих, управленческих и других работников Общества.

Исполнительский уровень.

Данная категория работников представляет основную часть человеческих ресурсов Общества. Прием на работу данной категории работников будет осуществляться исключительно путем проведения открытых конкурсных процедур (за исключением случаев приема работников, состоящих в Кадровом резерве). В производственный персонал Общества может быть предусмотрен иной порядок приема на работу кадров инженерно-технических, информационных специальностей и рабочих профессий в целях обеспечения бесперебойности технологического процесса и производства.

Вместе с тем, на данном этапе будут реализовываться индивидуальные планы развития работников и определяться потенциал их дальнейшего карьерного роста. При соответствии прочим требованиям, успешная реализация индивидуальных планов развития работником будет главной предпосылкой для занятия им вышестоящей должности.

Управленческий уровень.

Управленческий уровень - это звено, ответственное за тактическое планирование и управление основными процессами. Данная категория работников будет «кадровым стержнем», обеспечивающим стабильность и преемственность процессов управления и развития.

Замещение вакантных мест данного уровня будет происходить путем повышения в должности работников исполнительского уровня, состоящих в Кадровом резерве. При необходимости, Общество может проводить открытые конкурсы на занятие вакантных должностей управленческого уровня и привлечение специалистов со стороны.

Руководящий уровень.

Руководящий уровень ответственен за формирование и реализацию стратегических направлений развития Общества.

Процедуры назначения на данном уровне регулируются в соответствии с действующим законодательством, внутренними документами Общества, и с учетом программы Кадрового резерва.

10.1.2 Внедрение принципов открытого конкурсного отбора.

Открытый конкурс на вакантные должности позволяет привлекать наиболее подготовленных и талантливых специалистов, в том числе из частного сектора, 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.

В Обществе будет систематически проводиться анализ рынка труда, осуществляться прогнозирование потребности организации в кадрах на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу, в соответствии с принятыми стратегиями, подбор квалифицированных кадров, соответствующих требованиям.

10.1.3 Реализация программы Кадрового резерва.

Создание Кадрового резерва позволит повысить мотивированность работников на карьерный рост и развитие профессиональных навыков и управленческих компетенций. Кадровый резерв создается в целях выявления высокопотенциальных работников, планирования их профессионального и должностного роста.

Зачисление в Кадровый резерв осуществляется из потенциально способных работников к руководящей деятельности и отвечающих требованиям, предъявляемым к должности, того или иного ранга.

Список работников для зачисления в Кадровый резерв формируется в соответствии с внутренним нормативным документом Общества, который составляется и обновляется ежегодно.

Работники, при соответствии квалификационным требованиям, состоящие в Кадровом резерве, будут назначаться на вакантные позиции вышестоящих уровней.

11. Политика повышения эффективности труда.

11.1. Политика повышения эффективности труда в Обществе создается в целях увязки стратегических целей Общества с политикой оценки труда, мотивации и поощрения работников Общества.

Все работники должны быть нацелены на достижение целей и задач, 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 рамках данного направления на постоянной основе будет проводиться работа по привлечению и удержанию высокоэффективных работников, а также повышения уровня знаний и навыков работников.

Подзадачи:

- управление эффективностью деятельности руководящих работников;
- управление оценкой деятельности и мотивации работников.

11.1.1 Управление эффективностью деятельности руководящих работников.

В Обществе будет внедрена система управления эффективностью

деятельности руководящих работников, предполагающая их оценку на основе ключевых показателей эффективности деятельности, позволяющих вести постоянный мониторинг реализации ими бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям.

Ключевые показатели эффективности деятельности (далее - КПД) – это конкретные, измеримые показатели деятельности Общества, приводящие в совокупности к достижению основных стратегических целей.

Индивидуальные КПД разрабатываются путем каскадирования стратегических целей Общества в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности.

Инструментом внедрения КПД является Карта КПД (визуальное отображение цели), которая представляется набором ключевых показателей деятельности с пороговыми, целевыми и фактическими значениями.

По итогам завершения отчетного периода фактические значения КПД выносятся на рассмотрение Совета директоров Общества для принятия решения о поощрении и выплате вознаграждений.

11.1.2 Управление оценкой деятельности и мотивации работников

Внедрение системы оценки и мотивации работников в Обществе, необходимо для стимулирования работников на достижение корпоративных целей, выполнения утвержденных годовых планов, а также повышения прозрачности политики вознаграждения работников.

Внедрение системы оценки и мотивации работников позволит согласовать бизнес-планы Общества с индивидуальными целями каждого подразделения и работника Общества.

Результатами внедрения системы оценки и мотивации работников будут также определение соответствия работников занимаемым должностям и предоставление обратной связи по результативности работников; содействие в планировании карьеры работников, включении в Кадровый резерв, принятии решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных перемещений; определении потребности в обучении и развитии работников, составлении индивидуальных планов развития.

Основными этапами оценки деятельности всех работников являются постановка целей и разработка индивидуального плана развития на будущий период; мониторинг результативности и корректировка целей; ежеквартальный отчет о степени результативности поставленных целей.

По результатам проведенной итоговой оценки руководством Общества будут приниматься соответствующие решения о степени достижения целей, потребностей в обучении и развитии, целесообразности занятия должности.

12. Политика повышения качества человеческих ресурсов

12.1. Цель – создание эффективной системы подготовки и обучения работников, развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала

руководящих работников, приобретение работниками профессиональных знаний и навыков, отвечающих интересам и потребностям Общества.

Кроме того, для ОСП должен создаваться и развиваться центр обучения и подготовки кадров по профильным техническим и информационным специальностям.

Подзадачи:

- внедрение индивидуальных планов развития работников;
- развитие профильного учебного центра;
- взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями.

12.1.1 Внедрение индивидуальных планов развития работников

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.

ИПР отражает мероприятия по развитию теоретических и практических знаний, умений и навыков в сфере профессиональной и управленческой деятельности для эффективного выполнения работником своих должностных обязанностей и решения задач, определяемых в соответствии со стратегией развития Общества.

Руководителем структурного подразделения разрабатывается ИПР путем обсуждения с работником итоговой оценки развития, потребностей в дальнейшем профессиональном обучении и развитии. Оценка потребностей в обучающих мероприятиях осуществляется с учетом стратегических целей и задач Общества.

На основе сводных ИПР формируется календарный план профессионального обучения и профессионального развития работников компании, в соответствии с принципами и целями профессионального обучения и развития.

ИПР будут способствовать повышению мотивации работников к работе над собственным развитием, выходу за рамки обязательных обучающих мероприятий (тренинги и семинары) и использованию других возможностей для развития (самообучение, обратная связь, обучение на опыте других, развивающие проекты и т.д.).

12.1.2 Развитие профильного учебного центра

В Обществе будет создан и развит на высоком технологическом уровне профильный учебный центр. Обществом будет также поддерживаться стратегия кооперации ОСП с ведущими техническими учебными заведениями для апробации и внедрения совместных инновационных разработок.

Кроме того, внедрение профильного учебного центра повысит планомерное и системное обучение, направленное на реализацию стратегических задач, накопления передачи знаний, опыта и навыков работников внутри Общества и проведение семинаров, тренингов Общества.

Для создания и развития профильного учебного центра при методологической поддержке единственного акционера будут утверждены регламентирующие

документы, приняты программы развития и учебные планы.

12.1.3 Взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями.

Подготовка кадров с учетом потребности каждой отрасли экономики должна основываться на взаимодействии реального сектора с высшими учебными заведениями страны. Сотрудничество будет 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 наставничества и передачи знаний, опыта и внедрения научных инноваций в массовое производство. Это позволит решить проблему нехватки и качественной подготовки технических кадров, даст новый толчок в развитии отечественных технологий.

Взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями предполагается в трех направлениях: долгосрочная программа развития технических кадров, предоставление мест прохождения производственной/преддипломной практики студентам высших учебных заведений и сотрудничество учебного центра Общества с высшими учебными заведениями.

13. Развитие Корпоративной культуры

Корпоративная культура предполагает развитие у работников Общества чувства сплоченности, принадлежности, формирование команды единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, умеющих находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

Будут усилены требования к стилю управления руководящего состава работников. Современный корпоративный лидер должен обладать следующими качествами: оптимизмом, умением позитивно настроить коллектив, располагать к себе подчиненных, самокритичным, создавать атмосферу, пропагандирующую миссию Общества.

Формирование корпоративных ценностей и регламентация стандартов поведения работников будет осуществляться в соответствии с Кодексом деловой этики Общества и будет также приветствоваться проведение корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в трудовых коллективах; развитие внутренних коммуникаций, что предполагает использование всех имеющихся в распоряжении каналов коммуникации.

14. Взаимодействие процесса с другими процессами ИСМ

14.1. Процесс реализации кадровой политики взаимосвязан в ИСМ со следующими процессами: процессами руководства, процессом управления документацией ИСМ, процессом управления записями, процессом управления

персонала, процессом подготовки персонала, процессом управления внутренними аудитами, процессом управления корректирующими и предупреждающими действиями, процессом анализа результативности функционирования ИСМ со стороны руководства. Процессы ИСМ и их взаимодействие установлены в Р СМК KEGOC 00-500-10, Р СЭМ KEGOC 00-600-08, Р СМПБОЗ KEGOC 00-700-08.

В соответствии со статьей 12 Трудового кодекса Республики Казахстан и требованиями международных стандартов системы менеджмента осуществляется согласование с представителями работников, по следующим вопросам:

- 1) оплаты, условий и охраны труда, режима труда и отдыха;
- 2) механизма регулирования оплаты труда;
- 3) компенсационных выплат;
- 4) содействия занятости, профессиональной подготовке и переподготовке работников;
- 5) организации охраны здоровья работников на производстве путем создания благоприятных условий для работы и отдыха и обеспечения соответствующей окружающей среды;
- 6) пропаганды здорового образа жизни;
- 7) специальных мероприятий по социальной защите работников и членов их семей;
- 8) защиты работников на случай временной приостановки производства;
- 9) предотвращения конфликтов и забастовок, укрепления трудовой дисциплины;
- 10) условий для осуществления деятельности представителей работников;
- 11) положений по социально-трудовым вопросам, не противоречащие законодательству;
- 12) содействия в развитии социальной инфраструктуры.

15. Деятельность по улучшению процесса

15.1. Деятельность по улучшению процесса реализации кадровой политики осуществляется в соответствии с требованиями ISO 9004:2000.

15.2. Разработку мероприятий по улучшению процесса осуществляет УРП.

15.3. Контроль за разработкой мероприятий по улучшению процесса реализации кадровой политики и сроками их выполнения осуществляет Председатель Правления Общества.

16. Управление настоящим Стандартом

16.1. Управление настоящим стандартом осуществляется в соответствии с СТ KEGOC 00-101-10.

16.2. Согласование настоящего стандарта осуществляется с Управляющим директором по производству - Представителем руководства по ИСМ, Управляющим директором по информационным технологиям, директором Департамента развития, главным юрисконсультантом – руководителем Юридической группы, председателем

ОО «Энерготехпрофсоюз» с внесением записи в «Лист согласования» (Приложение 1).

Разработчик:

**Начальник Управления
по работе с персоналом**



(подпись)

А. Сарбаева