

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 1 из 12

УТВЕРЖДЕНА
решением Правления
АО «Казахстанский институт
развития индустрии»
от «05» декабря 2013 г.
(протокол № 13)



**Кадровая политика
акционерного общества
«Казахстанский институт развития индустрии»**

Экз. 1

город Астана – 2013 год

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	стр. 2 из 12
	Кадровая политика	

Содержание

№ п/п	Наименование	Стр.
1	Общие положения	3
2	Ценности и принципы Кадровой политики	4
3	Основные направления Кадровой политики	5
3.1.	Планирование, подбор и расстановка кадров	5
3.2.	Обучение и развитие персонала	6
3.2.1.	Внедрение индивидуальных планов развития работников	7
3.3.	Создание и развитие профессионального кадрового резерва	7
3.4.	Внедрение системы мотивации и повышения эффективности	8
3.5.	Внедрение практики корпоративного управления и формирование корпоративной культуры	10
4.	Ответственность	11
5	Ожидаемые результаты реализации Кадровой политики	11
6.	Лист ознакомления	12

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 3 из 12

1. Общие положения

1. Кадровая политика АО «Казахстанский институт развития индустрии» (далее – Общество) разработана с учетом передового опыта в области управления человеческими ресурсами и определяет систему управления, принципы, основные направления и подходы к развитию кадрового потенциала в Обществе и в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

2. Настоящая Кадровая политика предусматривает совершенствование и системный подход к реализации целей и задач управления человеческими ресурсами, внедрение новых направлений по работе с персоналом Общества, их актуализацию и совершенствование в соответствии с изменяющимися условиями внутренней и внешней политики Общества.

3. Целью Кадровой политики является формирование профессиональных и эффективных кадров, построение высокоэффективной модели управления человеческими ресурсами Общества, способной обеспечить своевременное и качественное достижение поставленных стратегических целей и задач.

4. Основные понятия, используемые в настоящей Кадровой политике:

Общество – акционерное общество «Казахстанский институт развития индустрии»;

Ответственное подразделение – структурное подразделение Общества, ответственное за реализацию Кадровой политики Общества;

HR – человеческие ресурсы (human resources).

Индивидуальный план развития работника (ИПР) - перечень обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и компетенций работников.

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

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

Корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений организации, 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 Общества.

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

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 4 из 12

2. Ценности и принципы Кадровой политики

5. Основополагающими корпоративными ценностями, на основе которых формируется деятельность Общества, являются:

1) стремление к достижению общих целей, нацеленность на результат, а не на процесс;

2) высокий профессионализм и их стремление к самосовершенствованию;

3) открытость, взаимное уважение и доверие, нацеленность на сотрудничество и работу в команде;

4) приверженность высоким стандартам профессиональной и деловой этики.

6. 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.

7. Основные принципами Кадровой политики:

1) *долгосрочный характер взаимоотношений*: Общество стремится к тому, чтобы взаимоотношения Общества с работниками были долгосрочными;

2) *соответствие квалификации работников требованиям к должностям*. Приоритетным критерием при назначении на должность является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям;

3) *взаимосвязь интересов и целей Общества и работников*: Общество уважает и ценит свой персонал и ориентируется на потребности и нужды персонала. Работники прилагают все усилия для достижения целей Общества и служат его интересам;

4) *преемственность знаний и опыта, важность профессионального обучения и развития работников*: инвестиции в профессиональное обучение и развитие должны соответствовать масштабу стратегических целей Общества. Преимуществами в карьерном росте должны пользоваться работники, стремящиеся и успешно заканчивающие обучение, а также имеющие опыт практической работы в низовых звеньях. Работникам должны создаваться стимулы для постоянного обновления и передачи полученных знаний коллегам, внедряться системы наставничества;

5) *вознаграждение и продвижение в зависимости от заслуг и достигнутых результатов деятельности*: в Обществе внедряется система управления результативностью путем создания стандартов рабочих мест (должностные инструкции, карты целей, индивидуальные планы развития и др.), оценки качества исполнения стандартов, мотивации и поощрения работников, соответствующих стандартам и достигающих высоких результатов работы. Общество стремится к выдвижению на управленческие позиции работников, реально показавших высокую результативность работы. Общество стремится не только к повышению эффективности индивидуальной работы, но и создает предпосылки к формированию корпоративной ответственности за общий результат деятельности

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 5 из 12

персонала;

б) *разумное сочетание внутреннего кадрового резерва* и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимобмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности.

3. Основные направления Кадровой политики

8. В соответствии с Стратегическими направлениями развития Общества основными направлениями Кадровой политики определены:

- 1) планирование, подбор и расстановка кадров;
- 2) обучение и развитие персонала;
- 3) создание и развитие профессионального кадрового резерва;
- 4) внедрение системы мотивации и повышения эффективности;
- 5) управлению эффективностью, мотивация работников;
- б) внедрение практики корпоративного управления и формирование корпоративной культуры.

3.1. Планирование, подбор и расстановка кадров

9. Общество ставит задачу обеспечения построения эффективной организационной структуры, исходя из потребностей реализации стратегии Общества с оптимальной численностью работников, количеством уровней управления, соотношения управленческого и административно-производственного персонала, соотношения количества руководителей и подчиненных.

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

11. Программы и процедуры по приему на работу соответствуют целям подбора наилучших кандидатов, соответствующих предъявляемым квалификационным требованиям, для работы на условиях, приемлемых для Общества и работника.

12. Основные принципы конкурсного отбора: прозрачность конкурсных процедур, упор на профессионализм, компетентность, личные качества кандидата и соответствие кандидата квалификационным требованиям, предъявляемым к должности.

13. Порядок найма работников регулируется Правилами конкурсного отбора на вакантные должности, утверждаемыми Правлением Общества.

14. Задачами данного направления являются:

- 1) систематический пересмотр организационный структуры Общества с целью обеспечения соответствия стратегическим целям и задачам, четкого разделения функций структурных подразделений и обязанностей работников, их эффективной деятельности;

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 6 из 12

2) разработка и совершенствование квалификационных требований, профиля корпоративных компетенций;

3) поиск и отбор высококвалифицированных специалистов, внедрение прозрачных конкурсных процедур при подборе персонала на вакантные должности;

15. Показателями эффективности данного направления является:

1) повышение удельного веса сотрудников с базовым отраслевым образованием и опытом практической работы, в % к основному производственному персоналу.

3.2. Обучение и развитие персонала

16. Создание системы профессионального обучения и развития работников, направленной на реализацию стратегических целей и задач Общества, с привлечением лучших экспертов.

17. Основными приоритетами в обучении работников Общества является обучение знаниям и навыкам, необходимым для достижения стратегических целей Общества.

18. Общество, помимо обучения профессиональным знаниям, поддерживает развитие личностей работников, а также командной работы путем проведения:

1) личностных тренингов (Soft skills) – пользование информационными технологиями, имидж-мейкинг, навыки эффективных коммуникаций и переговоров,

2) управление временем (time management) в целях повышения производительности труда, эффективности работы и улучшения репутации Общества, а также мотивации работников;

3) развитие командной работы (Teambuilding) - Общество должно не реже одного раза в год проводить общий тренинг по командной работе.

19. При выявлении потребности в обучении учитываются должностные особенности:

1) для административно-производственных работников делается упор на развитие профессиональных знаний, знаний информационных технологий, развитие эффективности;

2) для управленческих работников основное обучение проходит по навыкам управления, проведения переговоров, эффективных презентаций;

3) для руководящих работников упор делается на стратегическое мышление.

20. Обучение в Обществе организуется в соответствии с Правилами организации обучения и повышения квалификации работников Общества, утверждаемыми Правлением Общества.

3.2.1. Внедрение индивидуальных планов развития работников

21. 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.

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	
	Кадровая политика	стр. 7 из 12

22. 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.

23. Руководителем структурного подразделения разрабатывается ИПР на основании итогов проведенного теста способностей и личностного опросника (в случае его проведения), путем обсуждения с работником итоговой оценки развития, потребностей в дальнейшем профессиональном обучении и развитии. При этом, учет потребностей в обучающих мероприятиях осуществляется с учетом стратегических целей и задач Общества, а также рекомендаций Аттестационной (Квалификационной) комиссии Общества.

24. 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 др.).

25. Задачами данного направления является:

- 1) формирование системы повышения квалификации работников, направленных на развитие человеческого капитала Общества;
- 2) разработка и внедрение процессов обучения и управления знаниями на основе потребностей Общества, организация корпоративных программ повышения квалификации;
- 3) осуществление системного и непрерывного планирования развития работника на основе ИПР;
- 4) участие работников в конференциях, публикациях.

26. Показателями эффективности данного направления являются:

- 1) повышение удельного веса сотрудников с ученой степенью, в % к основному производственному персоналу;
- 2) процент работников, охваченных системой обучения в год;
- 3) улучшение показателей деятельности работника по итогам отчета Карты целей;
- 4) количество публикаций и выступлений в средствах массовой информации, единиц в год.

3.3. Создание и развитие профессионального кадрового резерва

27. 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.

28. Система кадрового резерва, позволяющая планировать карьерный рост работников в соответствии с индивидуальным планом, состоит из внутреннего кадрового резерва Общества.

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Қазақстанский институт развития индустрии»	стр. 8 из 12
Кадровая политика		

29. При соответствии квалификационным требованиям работники, состоящие в кадровом резерве, будут назначаться на вакантные позиции вышестоящих уровней.

30. основополагающими принципами кадрового резерва являются: прозрачность всех процедур проведения оценки потенциала и зачисления в кадровый резерв; актуальность кадрового резерва; компетентность и профессионализм работников, включенных в кадровый резерв.

31. Формирование кадрового резерва будет регулироваться Правилами формирования и организации работы с кадровым резервом Общества.

32. Задачами данного направления являются:

- 1) формирование кадрового резерва и его обновление;
- 2) разработка и реализация индивидуальных планов развития работников, состоящих в кадровом резерве;
- 3) реализация системы ротации и замещения вакантных позиций, мотивация процесса ротации работников, состоящих в кадровом резерве.

33. Показателями эффективности данного направления являются:

- 1) % вакансий, заполненных работниками, состоящими в кадровом резерве.

3.4. Внедрение системы мотивации и повышения эффективности

34. Управление эффективностью деятельности сосредоточено на создании благоприятных условий труда работников и включает следующие кадровые процессы:

- 1) оценки деятельности;
- 2) оплаты труда и вознаграждения;
- 3) социальной поддержки персонала.

35. Процесс оценки ориентирован на предоставление обратной связи работникам о результатах деятельности и определении путей для развития и улучшения. Оценка деятельности является основой для системы вознаграждения и мотивации, обучения и профессионального развития работников.

36. В Обществе внедряется управление эффективностью деятельности через количественные (управление по целям) и качественные инструменты (система профессиональных, корпоративных и управленческих компетенций).

37. Оценка результативности руководящих работников, работников, подотчетных Совету директоров и административно-производственных работников зависит от выполнения конкретных задач и подтверждается показателями, которые разрабатываются путем каскадирования целей Общества в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности. Инструментом мониторинга реализации Обществом бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям, является Карта целей, которая представляется набором показателей деятельности с целевыми и фактическими значениями.

38. Оплата труда и мотивации включает в себя должностной оклад, надбавки и доплаты к должностному окладу, премию по итогам работы (за определенный период), социальные выплаты, а также нематериальное стимулирование.

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии» Кадровая политика	стр. 9 из 12
---	---	--------------

39. Основные принципы эффективной системы оплаты труда и мотивации работников:

1) условия оплаты труда устанавливаются таким образом, чтобы мотивировать работников к эффективной деятельности и должны быть конкурентными для привлечения высококвалифицированных специалистов;

2) система оплаты труда прозрачна и понятна;

3) уровень вознаграждения зависит от достижения Обществом в целом и отдельными работниками согласованных целей и задач.

40. Основанием для выплаты вознаграждений является наличие прибыли. Вместе с тем, выделяются следующие принципиальные различия систем мотивации. Для руководящих работников и работников, подотчетных Совету директоров:

1) система мотивации должна быть ориентирована на достижение целей, поставленных акционером и Советом директоров;

2) характерен более продолжительный период (не менее года), за который оценивается их деятельность;

3) размер вознаграждения должен быть достаточным (в силу высокой профессиональной квалификации, деловых и личностных качеств топ-менеджеров, значительной ответственности за результаты работы Общества и больших рисков).

41. Система мотивации руководящих работников, работников, подотчетных Совету директоров и административно - производственного персонала увязана со стратегическими и корпоративными показателями Общества.

42. В Обществе развивается система нематериального стимулирования, включающая государственные и корпоративные награды (почетные грамоты, благодарности и т.д.).

43. На основе единых корпоративных подходов по реализации социальной политики будут осуществляться мероприятия по:

1) созданию здоровых и безопасных условий труда и отдыха работников;

2) соблюдению и защите прав работников,

3) обеспечению гарантий и компенсационных выплат в размерах, предусмотренных законодательством Республики Казахстан;

4) обеспечение социальных льгот (материальная помощь для оздоровления, единовременная материальная помощь работникам при определенных случаях и другие виды выплат);

5) внедрение программ медицинского страхования;

6) пропаганде здорового образа жизни;

44. Данное направление Кадровой политики предусматривает реализацию следующих задач:

1) разработка/совершенствование системы оплаты труда работников;

2) разработка/совершенствование системы вознаграждения (бонусов и премий), привязанной к результатам деятельности работников;

3) разработка и внедрение процедур оценки деятельности всех работников Общества;

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии» Кадровая политика	стр. 10 из 12
---	---	---------------

4) разработка и утверждение Карт целей работников всех работников, в том числе руководящих работников и работников, подотчетных Совету директоров;

5) внедрение мониторинга и контроля выполнения поставленных задач и целей, системы оценки результативности деятельности работников;

6) разработка/совершенствование системы социальной поддержки работников;

7) обеспечение гарантий и компенсационных выплат работникам в соответствии с трудовым законодательством.

45. Показателями эффективности данного направления являются:

1) увеличение числа работников, регулярно получающих положительную оценку своей деятельности;

2) удовлетворенность системой оплаты труда.

46. Порядок оценки деятельности работников определяется в соответствии с Правилами оценки деятельности административно-производственных работников Общества, утверждаемых Правлением Общества и Положением об оценке деятельности руководящих работников и работников, подотчетных Совету директоров.

3.5. Внедрение практики корпоративного управления и формирование корпоративной культуры

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

48. 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.

49. Формирование корпоративных ценностей и регламентация стандартов поведения работников Общества осуществляется путем разработки (совершенствования) Кодекса деловой этики Общества, утверждаемого Правлением Общества.

50. Обществом приветствуется проведение корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу (team building), лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе; развитие внутренних коммуникаций, что предполагает использование всех имеющихся в распоряжении каналов коммуникации.

51. Основными задачами развития корпоративной культуры являются:

1) институциональное развитие Общества, включая эффективность корпоративного управления, организационной структуры и системы менеджмента;

2) формулирование и пропаганда корпоративных ценностей и социальных норм, регламентирующих поведение работника Общества;

4) соблюдение работниками корпоративной культуры и корпоративной этики;

Сапа менеджмент жүйесі Система менеджмента качества	«Қазақстандық индустрия дамыту институты» АҚ АО «Казахстанский институт развития индустрии»	стр. 11 из 12
Кадровая политика		

5) проведение организационных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе.

52. Показателями эффективности данного направления является:

1) актуализация и внедрение Кодекса деловой этики и соблюдения их норм;
2) сертификация и подтверждение Обществом стандарта системы менеджмента качества ISO 9001:2008;

3) удовлетворенность персонала морально-психологическим климатом Общества.

4. Ответственность

53. Эффективная реализация Кадровой политики - ответственность всех руководителей структурных подразделений Общества. Структурное подразделение Общества, отвечающее за кадровую работу оказывает поддержку руководителям всех уровней в реализации Кадровой политики, разрабатывает конкретные механизмы и осуществляет общее руководство процессами.

54. Ответственность за кадровую безопасность несут руководители всех уровней и структурное подразделение, осуществляющее кадровую работу. Кадровая безопасность является процессом предотвращения негативных воздействий на безопасность в Обществе, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

5. Ожидаемые результаты реализации Кадровой политики

55. Построение стратегически ориентированной модели Кадровой политики, развивающей и повышающей качество человеческого капитала.

56. Позиционирование кадровой политики как организационного источника по повышению стоимости Общества путем формирования эффективного менеджмента, пула профессиональных управленцев.

57. Сохранение и развитие кадрового потенциала Общества, оптимизация кадровых процедур.

