


Содержание

№ раздела	Наименование раздела	Стр.
1	Введение	1
2	Цель и принципы кадровой политики	1
3	Направления кадровой политики	4
4	Ожидаемые результаты	9
5	Анализ и мониторинг	9
6	Приложения	9
	Приложение 1 Ключевые показатели эффективности кадровой политики Общества	9
	Лист регистрации изменений	10

 КАЗТЕЛЕРАДИО	<i>ДУПД-ПЛ-01</i>	<i>Редакция 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Стр. 3 из 11</i>
	<i>Кадровая политика АО «Казтелерадио»</i>			

1. Введение

1. Кадровая политика АО «Казтелерадио» (далее - Кадровая политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом и иными внутренними документами АО «Казтелерадио» (далее – Общество) и определяет основные направления работы с персоналом Общества.

2. Кадровая политика определяет цели, принципы и направления работы с персоналом, устанавливает ключевые показатели эффективности реализации Кадровой политики.

3. В Обществе ведется работа по созданию кадрового резерва, определены основные принципы отбора в кадровый резерв, продвижения и ротации резервистов.

4. Проводится работа по внедрению системы оценки персонала, обеспечивающей всестороннюю и объективную оценку деловых и личностных качеств каждого работника.

2. Цель и принципы Кадровой политики

5. Кадровая политика направлена на обеспечение высокой результативности и производительности персонала, что, в свою очередь будет способствовать достижению основных стратегических целей Общества.

6. Целью Кадровой политики является создание высокопроизводительного и сплоченного коллектива квалифицированных работников, способных своевременно реагировать на изменения в производстве и процессах корпоративного управления.

7. Принципами Кадровой политики являются:

1) отношение к персоналу как к долгосрочным инвестициям, главному общекорпоративному ресурсу. Наличие квалифицированного кадрового потенциала является одним из основных условий выполнения поставленных перед Обществом задач, быстрого освоения им достижений науки и техники;

2) уважение прав работников (сотрудников) на безопасные условия труда и достойные условия оплаты труда и социальных выплат. Общество создает безопасные условия труда для своих работников на всех уровнях управления и операционной деятельности, а также предоставляет оптимальный уровень заработной платы и социального обеспечения;

3) взаимная ответственность работников и Общества за выполнение своих обязательств и результаты деятельности. Работники должны осознавать свою сопричастность к успехам и достижениям Общества, прилагать все усилия для выполнения задач, стоящих перед Обществом, и служить их интересам;


4) подбор и расстановка кадров по их профессиональным и личностным качествам. Общество осуществляет подбор и назначение на должности в соответствии с квалификационными требованиями к должностям, с учетом профессиональных и личностных качеств работников;

5) обеспечение систематической оценки деятельности персонала. Общество обеспечивает условия для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;

6) оперативность и гласность в принятии решений о поощрениях и взысканиях. Общество стремится к созданию прозрачной и объективной системы поощрений и взысканий, а также к своевременности их применения при финансовой возможности;

7) преемственность знаний, опыта и традиций, акцент на развитие и обучение работников. Общество создает институт наставничества, поощряя работников передавать накопленные знания и навыки коллегам. Общество стремится к обучению и развитию работников как одним из основных форм создания человеческого капитала;

8) преемственность решений, принимаемых в рамках реализации Кадровой политики. Общество обеспечивает преемственность в принятых руководством решениях в области

 КАЗТЕЛЕРАДИО	<i>ДУПиД-ПЛ-01</i>	<i>Редакция 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Стр. 4 из 11</i>
	<i>Кадровая политика АО «Казтелерадио»</i>			

управления персоналом, что в конечном итоге способствует последовательности в реализации Кадровой политики;

9) социальная ответственность и социальное партнерство. Общество обеспечивает проведение разнообразных социальных программ внутренней и внешней направленности посредством системы механизмов согласования интересов участников производственного процесса - работников и работодателей, основанном на равном сотрудничестве;

10) социальная справедливость и прозрачность при распределении социальных льгот и гарантий. Общество создает систему справедливого и прозрачного распределения социальных льгот и гарантий.

3. Направления Кадровой политики

8. Направления Кадровой политики определены, исходя из необходимости изменения и совершенствования ряда мероприятий по управлению персоналом, результатом которых станет система взаимосвязанных процессов по управлению персоналом, отражающих стратегические приоритеты Общества.

9. В основе интеграции всех процессов по управлению персоналом лежат оценочные процедуры, как уже внедренные, так и планируемые к внедрению в Обществе, в рамках реализации Кадровой политики.

10. Всесторонняя оценка персонала позволяет получить наиболее полное представление как об эффективности работника, так и о потенциале его дальнейшего развития.

11. Такая оценка преследует две основные цели:

1) оценку эффективности Кадровой политики через оценку результативности персонала;

2) определение направлений Кадровой политики через выявление зон совершенствования процессов по управлению персоналом.

12. Достижение цели Кадровой политики осуществляется по следующим направлениям:

1) повышение качества персонала;

2) мотивация/управление эффективностью;

3) развитие корпоративной культуры.

13. Основным инструментом определения эффективности персонала и совершенствования системы управления персоналом является оценка персонала.

14. Реализация данных направлений Кадровой политики будет осуществляться в соответствии с утвержденным Планом мероприятий по реализации Кадровой политики.

15. В рамках реализации направления по повышению качества персонала Обществом реализуются следующие мероприятия:


1) определение потребности в персонале;

2) совершенствование квалификационных требований к должностям;

3) подбор и найм персонала;

4) обучение и развитие персонала.

16. Определение потребности в персонале включает в себя деятельность по планированию численности и потребности в квалифицированном персонале, на которую существенное влияние оказывает такой внутренний фактор, как предполагаемое высвобождение персонала в результате возможного реформирования Общества. В целях поддержки высвобождаемого персонала в Обществе реализуется комплекс мер по содействию в трудоустройстве таких работников. Однако эффективность этих мер будет гораздо выше в случае проведения предупреждающих мероприятий по переобучению высвобождаемого персонала и его трудоустройству на вакантные позиции в Обществе. Правильная организация работы в данном направлении обеспечит практически безболезненное проведение модернизации производственных процессов, позволит избежать массового сокращения персонала. Оптимизация численности персонала должна отвечать требованиям нормативных правовых актов по обеспечению безопасности технологических

 КАЗТЕЛЕРАДИО	<i>ДУПД-ПЛ-01</i>	<i>Редакция 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Стр. 5 из 11</i>
	<i>Кадровая политика АО «Казтелерадио»</i>			

процессов, санитарных норм, норм по охране труда и т.д. В этой связи Обществом совершенствуется механизм планирования численности и формирования потребности в персонале на среднесрочную перспективу в разрезе профессий.

17. Совершенствование квалификационных требований к должностям. Общество совместно с АО «Национальный инфокоммуникационный холдинг «Зерде» и Министерством информации и коммуникаций Республики Казахстан осуществляет деятельность по разработке профессиональных стандартов, которые будут содержать описание требований к должностям и позволят сформировать актуальный перечень должностей Общества. Профессиональные стандарты, определяющие в конкретной области профессиональной деятельности требования к уровню квалификации, компетенций, содержанию, качеству и условиям труда, станут основой для формирования образовательных стандартов. Деятельность по разработке профессиональных стандартов осуществляется в соответствии с Планом поэтапной разработки национальной системы квалификаций, утвержденным постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2013 года № 616.

18. Отбор и найм персонала. Общество формирует различные критерии отбора персонала в зависимости от категории персонала в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

19. Отбор топ-менеджмента Общества – высокий уровень ответственности топ-менеджмента за реализацию Стратегии развития Общества предъявляет повышенные требования к отбору и найму работников этого уровня. Замещение позиций топ-менеджмента будет осуществляться преимущественно за счет участников Кадрового резерва на основании планов преемственности на замещение должностей топ-менеджеров.

20. Подбор административного персонала. Подбор кандидатов на вакантные должности направлен на рассмотрение всех имеющихся кандидатур и выбора лучших из них.

21. Подбор кандидатов производится в соответствии с требованиями к кандидату согласно должностной инструкции и с учетом его профессиональных, личностно-индивидуальных качеств и способностей, опыта работы. Процесс поиска и привлечения кандидатов на вакантную должность осуществляется в соответствии с внутренним нормативным документом Общества, регламентирующим процедуру и сроки подбора и привлечение кандидатов.

22. Предельный срок по заполнению вакансий в Обществе (за исключением вакансий, заполняемых по решению Совета директоров Общества) – 2 месяца. Срок заполнения вакансий работниками, избираемыми (назначаемыми) Советом директоров Общества, регламентируется внутренними нормативными документами Общества.

23. В случае не заполнения вакансий в установленные сроки работники кадрового подразделения обязаны обеспечить наличие всех подтверждающих документов о проведении всех соответствующих процедур по их заполнению.

24. Кандидаты на ключевые административные должности в обязательном порядке должны согласовываться с Первым руководителем Холдинга.

25. Члены Правления Общества назначаются на должность и освобождаются от нее решением Совета директоров Общества. Директор филиала, заместитель директора филиала, главный инженер, главный бухгалтер филиала назначается на должность и освобождается от нее по решению Правления Общества.

26. Подбор персонала путем ротации кадров.

27. На открытые вакансии в Обществе в первую очередь рекомендуются работники, зачисленные в кадровый резерв, если они соответствуют выдвигаемым требованиям к вакансии;

28. В рамках развития корпоративной (дуальной) системы обучения:

1) будет организовано обучение по специальностям радиотехника, электроника и телекоммуникации;

2) в перечень организаций образования, с которыми будут заключаться договоры на корпоративное (дуальное) обучение, войдут высшие учебные заведения;



3) одним из обязательных условий приема на работу на позиции технического персонала в отношении молодых специалистов станет прохождение производственной практики в структурных подразделениях Общества;

4) реализация направления Кадровой политики «Повышение качества персонала» позволит повысить качество отбора персонала путем усиления процедур отбора кандидатов на вакантные должности на основе утвержденных требований к квалификации и личностным качествам персонала Общества.

29. В рамках обучения и развития персонала особое внимание Обществом уделяется следующим задачам:

- 1) оценка эффективности пройденного обучения;
- 2) развитие и продвижение работников, включенных в кадровый резерв;
- 3) систематизация обучения технического персонала.

30. Оценка эффективности пройденного обучения:

1) инвестирование средств в развитие персонала - одно из необходимых условий повышения производительности его труда. При этом Обществу необходимо осуществлять постоянный мониторинг эффективности этих инвестиций;


2) для этого необходимо внедрение оценки эффективности пройденного обучения, которая должна показывать полезность знаний, полученных работником в результате участия в обучающих мероприятиях, для его дальнейшей деятельности. Одним из показателей эффективности пройденного обучения будет оценка результативности деятельности работников, прошедших обучение.

31. Развитие и продвижение работников, включенных в кадровый резерв:

1) управление талантами - сфера особого внимания Общества. Общество будет активно выявлять и развивать талантливых и результативных работников через функционирование кадрового резерва;

2) наличие кадрового резерва обеспечит также и кадровую безопасность Общества, преемственность в подходах к реализации стратегически важных направлений в развитии Общества, эффективное планирование карьеры работников и повышение их мотивации. Работа с кадровым резервом должна представлять стройную систему выявления работников с высоким профессиональным потенциалом, их планомерного развития и дальнейшего продвижения на те позиции, на которых они с максимальной эффективностью будут содействовать в реализации стратегических целей Общества;

3) общество усовершенствует механизмы отбора в кадровый резерв на основе интегрированной оценки результативности и компетенций персонала. Логическим итогом работы с кадровым резервом и залогом эффективного замещения вакантных должностей должна стать ротация резервистов, призванная удерживать высококвалифицированный персонал в Обществе. При образовании вакантных должностей в первую очередь руководством Общества рассматриваются кандидаты из числа работников, состоящих в Кадровом резерве, чей карьерный план предусматривает занятие этой должности. Также одним из важных аспектов работы с кадровым резервом станет выявление и развитие лидеров. В сложный момент структурных и организационных преобразований Общество остро нуждается в наличии лидеров, способных не только обеспечить внедрение всех планируемых изменений, но и повысить уровень вовлеченности работников в реализацию этих изменений. Выявление работников, обладающих лидерскими качествами, из числа участников кадрового резерва, их дальнейшее обучение и развитие станет основной целью Общества на ближайший период. Для этого необходима разработка специализированных программ обучения этой категории работников. Отбор работников, обладающих лидерским потенциалом, будет начинаться с уровня руководителей среднего звена в филиалах Общества до уровня управляющего персонала Общества. Управляющий персонал Общества, как категория работников, обладающих наиболее ценным сплавом профессиональных

 КАЗТЕЛЕРАДИО	ДУПиД-ПЛ-01	Редакция 1	Изменение 0	Стр. 7 из 11
	Кадровая политика АО «Казтелерадио»			

знаний и навыков корпоративного управления, примет непосредственное участие в обучении работников.

32. В рамках мотивации персонала/управления эффективностью будут решаться следующие задачи:

- 1) развитие системы оценки и контроля над исполнением поставленных целей;
- 2) развитие материальных форм стимулирование персонала;
- 3) развитие нематериальных форм стимулирования персонала;
- 4) социальная поддержка персонала.

33. Развитие системы оценки и контроля над исполнением поставленных целей:

- 1) мотивация управляющего персонала Общества осуществляется в рамках внедряемой комплексной системы мотивации управляющего персонала;
- 2) в отношении административного персонала Общество основывается на оценке результативности и компетенций персонала.

34. Внедряемая система оценки и контроля за исполнением поставленных целей должна обеспечить:

- 1) постановку целей административному персоналу в соответствии с ключевыми показателями деятельности руководящих работников Общества, утверждаемых Советом директоров Общества;

- 2) принятие объективных управленческих решений (ротация, изменение заработной платы, повышение квалификации и т.д.) в отношении работников на основе данных оценки;

3) пересмотр внутренних документов, регулирующих вопросы оплаты труда.

35. Развитие материальных форм стимулирование персонала – Общество стремится согласовать систему оплаты труда со стратегическими целями компаний, ориентировать ее на результаты и интегрировать с другими процессами управления персоналом (планирование трудовых ресурсов, оценка, обучение и развитие корпоративной культуры).

36. 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.

37. В Обществе внедряется система мотивации управляющего персонала, позволяющая не только удерживать ключевых руководителей в Обществе, но и нацелить их на успешное решение стратегических задач.

38. Выделяются следующие принципиальные различия систем мотивации управляющего персонала:

- 1) система мотивации управляющего персонала должна быть ориентирована на достижение целей, поставленных акционером;
- 2) для управляющего персонала 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 управляющий персонал востребован на рынке труда, несет ответственность за результаты работы Общества и несет большие риски);
- 4) будет совершенствоваться система грейдирования в целях совершенствования системы оплаты труда административного персонала.

39. Развитие нематериальных форм стимулирования персонала:

- 1) согласно данным анализа причин текучести персонала, проводимом в Обществе ежеквартально, одной из причин текучести кадров является недостаточный уровень заработной

платы, связи с этим Общество планирует осуществлять разработку программ профессионального роста;

2) для обеспечения прозрачности решений о переводах технического персонала Общества необходимо закрепить во внутренних документах обязанность руководителей структурных подразделений рассматривать все варианты ротации в отношении технического персонала, который в течение трех и более лет качественно исполняет свои должностные обязанности, что подтверждается результатами оценки результативности;

3) для решения вопроса о повышении удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе будет развиваться система управления конфликтами;

4) целью повышения уровня корпоративной культуры в Обществе применяются меры по созданию и поддержанию положительного социально-психологического климата в коллективе.

40. Для развития корпоративной солидарности и воспитания корпоративной культуры работников Общества планируется уделить особое внимание:

- 1) управлению производственными и социальными конфликтами;
- 2) соблюдению этических норм во взаимоотношениях работников;
- 3) качеству организации и проведения корпоративных мероприятий;
- 4) совершенствованию социальной политики Общества.

41. Действующая система управления конфликтами представлена следующими компонентами:

- 1) согласительная комиссия;
- 2) социальная комиссия;
- 3) рассмотрение обращений и жалоб персонала руководством Общества.

42. Совершенствование механизмов морального поощрения работников:


- 1) необходимо определить более четкие критерии представления работников к каждому виду наград;
- 2) в качестве критериев будут использоваться показатели, влияющие на достижение стратегических целей Общества.

43. Для реализации единых корпоративных подходов к вопросам социальной политики определены следующие функциональные направления:

- 1) санаторно-курортное оздоровление работников и пенсионеров, состоящих на учете в Обществе (при создании профсоюза);
- 2) физкультурно-массовые и оздоровительные мероприятия;
- 3) разработка и реализация программ молодежной политики;
- 4) координация работы с пенсионерами, состоящими на учете в Обществе;
- 5) организация праздничных мероприятий для работников и пенсионеров, состоящих на учете в Обществе;
- 6) разработка, совершенствование и контроль системы материальных льгот (в т.ч. вопросы оказания единовременной и адресной материальной помощи, благотворительной и спонсорской помощи).

44. Задачи, цели и ключевые показатели эффективности деятельности Общества в сфере социальной поддержки персонала определяются отдельными внутренними документами Общества.

Итогом реализации направления Кадровой политики «Мотивация персонала/Управление эффективностью» станет сбалансированная система материального и нематериального стимулирования персонала, основой которой является прозрачная оценка как результативности персонала, так и его потенциала. Данная система создаст основу для прозрачного и справедливого распределения льгот и поощрений работникам Общества, обеспечив при этом достижение стратегических целей Общества.

 КАЗТЕЛЕРАДИО	ДУПД-ПЛ-01	Редакция 1	Изменение 0	Стр. 9 из 11
	<i>Кадровая политика АО «Казтелерадио»</i>			

45. Развитие корпоративной культуры – повышение уровня вовлеченности персонала в деятельность Общества и является одним из важнейших факторов, обеспечивающих повышение качества труда.

46. Обществу необходимо ориентировать свой персонал на качественное выполнение своей работы путем:

- 1) раскрытия информации о стратегических целях и задачах, стоящих перед Обществом
- 2) повышения уровня внутренней мотивации работника на наиболее эффективную деятельность;
- 3) постоянного информирования персонала о текущей деятельности Общества, его достижениях и проблемных вопросах;
- 4) обучения руководителей всех уровней управления Общества основам менеджмента.

47. Одним из основных условий формирования эффективной корпоративной культуры является умение руководителей всех уровней управления грамотно выстраивать отношения в коллективе, обеспечивать донесение корпоративных ценностей до каждого работника. Культура управления персоналом - важный фактор корпоративного управления, обеспечения результативной работы всего коллектива.

48. Для этого Общество планирует организовать обучение руководителей Общества всех уровней управления основам управления персоналом, в рамках которого будут осуществлены следующие мероприятия:

- 1) определение потребности в обучении руководителей Общества основам управления через оценку управленческих навыков;
- 2) разработка обучающих курсов по приоритетным для Общества направлениям менеджмента;
- 3) организацию обучения руководителей Общества основам менеджмента.

49. Реализация направления «Развитие корпоративной культуры» позволит создать эффективную среду для развития инноваций, повышения уровня вовлеченности и лояльности персонала.

4. Ожидаемые результаты

50. Эффективность реализации Кадровой политики будет измеряться путем оценки достижения ключевых показателей эффективности (Приложение 1).

5. Анализ и мониторинг

51. В Обществе будет осуществляться анализ и мониторинг реализации Кадровой политики. Мониторинг будет осуществляться посредством системы отчетности и кадрового аудита.

52. На основе результатов мониторинга и кадрового аудита будет формироваться анализ полугодовых и годовых итогов реализации Кадровой политики, который будет являться частью Анализа результативности деятельности Общества.

6. Приложения

Приложение 1

Ключевые показатели эффективности Кадровой политики Общества

№	Ключевой показатель эффективности	
1	Текучесть работников	
2	Текучесть среди менеджмента	
3	% по индексу удовлетворенности персонала	
4	качество подбора-текучесть первого года работы	
5	% работников, прошедших обучение в течение года	
6	Затраты на обучение одного работника в год	
7	% затрат на обучение от ФОТ	
8	% вакансий, заполненных работниками, входящими в кадровый резерв	
9	Текучесть резервистов	

