

Утверждено  
решением Совета директоров  
АО «Республиканская газета  
«Егемен Қазақстан»  
от «25» декабря 2014 года  
протокол № 5

**Положение  
о кадровой политике акционерного общества  
«Республиканская газета «Егемен Қазақстан»»**

**1. Общие положения**

1. Положение о кадровой политике акционерного общества «Республиканская газета «Егемен Қазақстан» (далее – Кадровая политика) нацелено на реализацию основных целей и задач деятельности акционерного общества «Республиканская газета «Егемен Қазақстан» (далее – Общество), определяет систему принципов, направлений, механизмов управления и эффективного использования человеческих ресурсов (персонала) для реализации основной задачи Общества, создания квалифицированного высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

2. Кадровая политика Общества разработана с учетом баланса интересов работодателя и работников и предполагает:

- 1) учет экономических целей Общества и потребностей интересов работников;
- 2) формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- 3) обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

3. Настоящая Кадровая политика распространяется на всех работников Общества, независимо от рода их деятельности и является основным документом, регламентирующим деятельность Общества в области управления человеческими ресурсами (персоналом).

4. Документы, предусмотренные настоящей Кадровой политикой, принятие которых необходимо для ее реализации, утверждаются Правлением Общества.

**2. Определения, используемые в Кадровой политике**

5. В Кадровой политике используются следующие основные понятия:

- 1) должность (штатная) – служебное положение, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью, а также установленная социальная роль, выполняемая работником в организации;
- 2) кадровый резерв – работники Общества, обладающие потенциалом для занятия в перспективе должностей в соответствии с направлениями карьерного развития, прошедшие предварительный отбор, специальную подготовку и являющиеся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей в Обществе;

- 3) квалификационные требования - перечень знаний, навыков, умений, уровня образования и опыта, которыми должен обладать работник для успешного выполнения должностных обязанностей;
- 4) Кодекс корпоративной этики - свод корпоративных ценностей, стиля работы, норм поведения и требований Общества к работникам, разработанный и официально принятый Обществом;
- 5) корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений Общества, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников;
- 6) мотивация – механизм влияния на результативность и эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей Общества;
- 7) нематериальное вознаграждение (моральное поощрение) – формы дополнительного поощрения работника для стимулирования результативности его работы;
- 8) обучение – систематический процесс, в ходе которого работники приобретают или развивают навыки или знания, необходимые для выполнения работы;
- 9) оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей;
- 10) перемещение работников, ротация – изменение должности или рабочего места работников в организационной структуре Общества в соответствии с трудовым законодательством, с целью повышения эффективности использования потенциала персонала, а также структурирования рабочего процесса и удовлетворения потребностей Общества в персонале, не прибегая к внешним источникам;
- 11) работодатель - Общество, с которым работник состоит в трудовых отношениях;
- 12) работник – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с работодателем и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору;
- 13) рабочее место - пространственная зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми основными и вспомогательными средствами определенная на основании бизнес процессов, трудовых и других норм, закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных операций или осуществление функции управления;
- 14) развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий, проводимых структурным подразделением Общества по управлению персоналом по адаптации, обучению, оценке, планированию карьеры;
- 15) руководство – работники, занимающие руководящие должности в Обществе и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности Общества;
- 16) управление персоналом – система, обеспечивающая эффективное использование персонала Общества для осуществления оперативной деятельности и достижения основных целей.

### **3. Цели, задачи и принципы Кадровой политики**

6. Целью Кадровой политики является обеспечение достижения основной цели Общества через повышение эффективности управления персоналом и развитие, и использование кадрового потенциала.

7. Достижение цели Кадровой политики осуществляется через выполнение следующих задач:

- 1) получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая мотивирует каждого работника к достижению основных целей Общества и развивает конкурентные преимущества Общества;
- 2) проведение планомерной работы, направленной на поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в своем направлении деятельности специалистов, обеспечение возможностей для быстрого и стабильного профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников;
- 3) содействие адаптации вновь принятых работников в сжатые сроки, тем самым, способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала;
- 4) достижение и поддержание оптимального по количеству и качеству состава персонала Общества;
- 5) создание и развитие системы повышения квалификации работников Общества;
- 6) развитие и совершенствование корпоративной культуры, положительного имиджа Общества, высокого уровня деловой этики и отношений в трудовом коллективе.

8. Основным принципом построения концепции Кадровой политики Общества является достижение удовлетворенности потребностей трех целевых групп: Единственный акционер, менеджмент, работники.

Единственный акционер владеет достаточной информацией об отдаче от вложений в персонал, и видит, что эти вложения окупаются.

Менеджмент в лице Совета директоров, Правления и руководителей структурных подразделений Общества обеспечен кадрами того качества, которое необходимо для выполнения поставленных перед Обществом задач.

Работники удовлетворены работой и мотивированы.

9. Принципами Кадровой политики являются:

- 1) привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников;
- 2) обеспечение персонала необходимыми знаниями, поддержание профессионального уровня персонала и ознакомление с развитием технологий, в том числе, путем обеспечения непрерывного профессионального развития работников;
- 3) управление командой высокопотенциальных работников Общества;
- 4) поддержка инноваций и преобразований в Обществе;
- 5) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, правил, регламентирующих поведение работника;
- 6) повышение позитивного имиджа и доверия партнеров к Обществу;
- 7) мотивация труда и творческого подхода к решению поставленных задач (креативность) работников Общества.

#### **4. Основные направления и механизмы реализации Кадровой политики**

10. Основными направлениями Кадровой политики Общества являются:

- 1) кадровое планирование и определение потребности в персонале с учетом внедрения новых технологий;

- 2) эффективное распределение и использование работников, рационализация их численности;
- 3) организацию труда и рабочего места;
- 4) методы привлечения, отбора, найма, оценки и расстановки персонала;
- 5) разработку системы управления мотивацией и оплатой труда, базируемой на результатах индивидуального труда и эффективности Общества;
- 6) систему адресного предоставления социальных льгот и гарантий работникам Общества, разработку социальных программ;
- 7) систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, направленную на поддержание уровня квалификации персонала для обеспечения конкурентоспособности Общества;
- 8) систему управления карьерой персонала;
- 9) формирование кадрового резерва и работа с ним;
- 10) формирование корпоративной культуры Общества, обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих задач в масштабах, как Общества, так и его структурных подразделений;
- 11) обеспечение трудовой адаптации персонала к организационным и управленческим нововведениям.

11. Основой реализации Кадровой политики Общества является наличие эффективной организационной структуры и оптимального кадрового состава. Процесс оптимизации персонала может включать подбор высококвалифицированных специалистов и их расстановку, повышение квалификации работников с отрывом и без отрыва от производства, использование ротации кадров и кадрового резерва, укрепление корпоративных ценностей.

Организационная структура представляет достаточный количественный состав структурных подразделений, исходя из поставленных перед ними задач и функций, объема выполняемых работ.

12. Основным документом, регулирующим деятельность каждого работника, является должностная инструкция, которая определяет круг задач, функций и трудовых обязанностей, выполняемых работником. Должностная инструкция утверждается Правлением Общества.

13. Планирование, подбор и расстановка кадров проводится в соответствии с требованиями эффективного функционирования организационной структуры:

- 1) в целях привлечения для работы в Обществе высококвалифицированных специалистов разрабатываются типовые квалификационные требования к каждой конкретной должности, которые подлежат регулярной актуализации;
- 2) поиск и подбор персонала на вакантные должности в Обществе производится в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, исключительно на основе его профессиональных качеств, а также тех личностных качеств, которые могут быть полезными при работе в коллективе Общества. Окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока;
- 3) подбор руководителей осуществляется преимущественно из внутренних резервов, в том числе, посредством проведения аттестации работников. Подбор специалистов и рабочих осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

14. Порядок приема, перевода и увольнения работников Общества осуществляется в строгом соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Общества.

15. Система набора новых работников в Общество построена на безусловном уважении прав кандидатов на вакансии. Поиск и подбор персонала на вакантные должности производится в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, исключительно на основе его профессиональных качеств, а также тех личностных качеств, которые могут быть полезными при работе в коллективе, разделение кандидатом принципов кадровой политики Общества и желание работать в компании-лидере.

Отбор на вакантные должности производится на основе конкурса.

Отбор проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

В целях оптимизации кадрового состава создается кадровый резерв Общества, используется система ротации кадров Общества.

Основой прогнозирования потребности в персонале являются система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на рынке труда и результаты мониторинга персонала.

16. При необходимости Общество раскрывает следующую информацию по кадрам в виде отчетности Правлению, Совету директоров и Единственному акционеру:

- 1) количество работников;
- 2) количество принятых на работу/уволившихся, текучесть кадров;
- 3) количество и уровень вакансии;
- 4) количество больничных листов;
- 5) количество дисциплинарных взысканий;
- 6) количество несчастных случаев.

17. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, как материальной так и нематериальной (моральной):

- 1) задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого работника Общества в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности, и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми;
- 2) внедрение мотивирующей и прозрачной системы вознаграждения, основанной на уровне квалификации, компетентности и результативности работников;
- 3) регулярное обновление и актуализация внутреннего документа Общества регламентирующего порядок и механизмы оплаты труда, а также социальных выплат работникам Общества, путем анализа рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения;
- 4) разработка и совершенствование системы премирования, привязанной к достижениям работниками определенных результатов деятельности;
- 5) обеспечение социальных гарантий и норм социальной защиты работников путем подписания коллективного договора;
- 6) возможности использовать свой интеллектуальный потенциал;
- 7) возможность профессионального обучения и повышения квалификации, участие в семинарах, курсах повышения квалификации;

- 8) перспективы карьерного роста, путем реализации системы формирования кадрового резерва;
- 9) создание безопасных и комфортных условий труда;
- 10) благоприятные условия работы в коллективе;
- 11) транслирование ценностей корпоративной культуры, награждение благодарственными письмами, грамотами, государственными наградами.

19. Для реализации Кадровой политики в сфере планирования, подбора и расстановки персонала Общество обязано:

- 1) проводить ежегодный анализ потребности в трудовых ресурсах с учетом предъявляемых квалификационных требований;
- 2) с целью восполнения человеческого ресурса проводить отбор молодых специалистов, имеющих высокий потенциал для развития;
- 3) сотрудничать с лучшими отечественными и зарубежными учебными заведениями, готовящими специалистов необходимого для Общества профиля.

20. Кадровая политика в сфере обучения и развития персонала направлена на повышение уровня знаний и навыков работников Общества, применения знаний на практике, создание условий для непрерывного процесса развития персонала, раскрытия и реализации потенциала работников.

21. Приоритетными программами обучения и развития персонала являются: переподготовка творческого и инженерно-технического персонала для эксплуатации новой техники и внедрения новых технологий, подготовка и развитие кадрового резерва, обучение молодых специалистов и новых работников с целью быстрой адаптации на рабочем месте. Должный уровень профессионализма работников поддерживается и развивается системой повышения квалификации работников как на территории Республики Казахстан и за рубежом.

22. Для достижения поставленных целей применяются следующие формы обучения, повышения квалификации и развития профессиональной компетентности персонала:

- 1) прохождение стажировки;
- 2) участие в различных семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.;
- 3) прохождение специальных обучающих курсов и курсов повышения квалификации;
- 4) командирование сотрудников в иные средства массовой информации для изучения применяемых технологий и решений;

## **5. Социальная политика Общества**

23. Социальная политика является составной частью Кадровой политики Общества. Требуя наибольшей отдачи и повышения эффективности каждого работника, Общество признает необходимость предоставления работникам социальных льгот и гарантий, финансируемых из прибыли Общества.

24. Социальная политика Общества осуществляется на основании коллективного договора, положений и правил и иных локальных внутренних актов Общества.

25. Совершенствование системы морального и материального стимулирования персонала было и остается важнейшим направлением деятельности Общества. В Обществе в рамках социального пакета работникам

оказываются материальная помощь при рождении ребенка, в связи с погребением близких родственников, при выходе на пенсию, к юбилейным датам, на лечение.

26. Для развития и поддержания здорового образа жизни, Общество проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования.

27. Принимая во внимание остроту проблемы с обеспечением жильем работников, Общество оказывает корпоративное содействие и корпоративную поддержку в улучшении жилищных условий.

## **6. Формирование и укрепление корпоративной культуры и корпоративной этики**

28. Формирование корпоративной культуры Общества - спланированный и организованный процесс, который формируется и мотивируется. В основе формирования корпоративной культуры лежит целевое ориентирование каждого работника на результаты его труда и видение перспектив Общества. Укрепление корпоративной культуры проводится через мероприятия и установление корпоративных ценностей, направленные на воспитание у работников компании чувства общности, принадлежности к Обществу, лояльности и надежности в работе.

29. Формирование корпоративной культуры и соблюдение работниками Общества ее строится на принципах:

- 1) проведения исследований мнений работников;
- 2) регулярных встреч работников с руководством и членами органов управления Обществом;
- 3) формулирования и пропаганды корпоративных ценностей и социальных норм, регламентирующих поведение работника Общества;
- 4) проведения организационных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе Общества;
- 5) нацеленностью на создание положительного имиджа как внутри Общества, так и за его пределами, способствующего положительной социально - психологической атмосфере в трудовом коллективе.

30. Ключевым показателем эффективности корпоративной культуры является удовлетворенность персонала морально-психологическим климатом в Обществе.

## **7. Ответственность по реализации Кадровой политики**

31. Руководство Общества в лице Правления и руководителей структурных подразделений рассматривает персонал как капитал и намерено добиться стратегического преимущества за счет эффективного управления им. Руководство Общества принимает на себя ответственность за реализацию и исполнение следующих требований:

- 1) соблюдать трудовое законодательство Республики Казахстан;
- 2) обеспечить современный и достаточный уровень оснащенности и состояния рабочих мест работников;

- 3) информировать работников о целях и задачах Общества, наиболее важных событиях в деятельности Общества;
- 4) стимулировать работников на достижение высоких результатов;
- 5) поддерживать профессиональный рост и развитие работников;
- 6) обеспечить соблюдение принципов Кадровой политики и разработку аналогичных механизмов реализации Кадровой политики;
- 7) развивать корпоративную культуру и корпоративный дух Общества.

32. Задачей руководителя структурного подразделения является мотивирование работника на результативную работу и поддержка эффективного сотрудничества как внутри, так и вне его подразделения. Руководители структурных подразделений принимают на себя ответственность за соблюдение следующих требований:

- 1) предоставлять работнику необходимые условия и полномочия для выполнения его работы;
- 2) информировать работника о целях и задачах, стоящих перед Обществом, структурным подразделением, разработать совместно с работником индивидуальные цели и задачи, предоставлять обратную связь по результатам их выполнения;
- 3) информировать работника обо всех значимых событиях в сфере их деятельности;
- 4) предоставлять работнику возможности для развития потенциала;
- 5) направлять работника на обучающие мероприятия на основе потребности в обучении и в соответствии с планами обучения, проведение анализа степени применения работником полученных знаний и навыков на практике;
- 6) мотивировать работника на достижение результатов и вознаграждение по результатам труда.

33. Структурное подразделение Общества по управлению персоналом ответственно за:

- 1) разработку единых стандартов в области управления персоналом и их адаптацию к изменяющимся условиям деятельности Общества;
- 2) унификацию правил и процедур в сфере управления персоналом Общества;
- 3) формализацию и пропаганду корпоративной культуры и этики трудовых отношений в Обществе;
- 4) обеспечение руководства, руководителей структурных подразделений Общества методологией и технологиями в сфере управления персоналом.

## **8. Заключительные положения**

34. Общество, неукоснительно соблюдая положения настоящей Кадровой политики, подтверждает свое намерение способствовать развитию и совершенствованию практики надлежащего корпоративного управления и, по мере накопления опыта работы либо изменения обстоятельств, будет совершенствовать Кадровую политику.

35. Изменения, вносимые в законодательство Республики Казахстан, а также решения единственного акционера могут являться основой для решения Совета директоров Общества о необходимости корректировки настоящей Кадровой политики.



36. Ответственность за разработку проекта изменений в настоящую Кадровую политику несет структурное подразделение, ответственное за организацию работы по управлению персоналом.

37. Контроль за реализацией настоящей Кадровой политики осуществляется Президентом (Председателем Правления) Общества либо лицом, на которое возложено исполнение обязанностей Председателя Правления.

38. Настоящая Кадровая политика вступает в действие с момента ее утверждения решением Совета директоров Общества.