

Утверждена решением  
Совета директоров  
АО «НГК «Тау-Кен Самрук»  
от «29» октября 2018 года,  
протокол № 09/18

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**  
**АО «НГК «Тау-Кен Самрук»**  
**на 2018 – 2028 годы**



Астана, 2018 год

## Содержание

1. Введение .....	3
2. Цели Кадровой политики Общества.....	3
3. Основные принципы Кадровой политики Общества.....	5
4. Ключевыми приоритетами кадровой политики являются: .....	5
4.1 Стратегическое планирование и развитие человеческих ресурсов по группе компаний Общества. ....	6
4.2. Привлечение, удержание, мотивация и развитие работников .....	7
4.3. Ключевые направления деятельности HR.....	7
4.3.1. Планирование персонала - идеальный профиль работника. ....	7
4.3.2. Поиск и подбор персонала. ....	8
4.3.3. Адаптация персонала.....	9
4.3.4. Обучение и развитие персонала. ....	10
4.3.5. Управление талантами .....	11
4.3.6. Оценка деятельности. ....	13
4.3.7. Управление вознаграждением. ....	13
4.3.8. Развитие корпоративной культуры. ....	14
4.3.9. Повышение эффективности HR функции. ....	16
5. Внедрение современных методов и передовых технологий управления человеческими ресурсами, развитие функции HR .....	16
6. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом .....	17
7. Ключевые показатели эффективности кадровой политики .....	18
8. Ожидаемые результаты.....	19
Приложение 1 .....	20
Приложение 2 .....	21
Приложение 3 .....	23

## **1. Введение**

Кадровая политика АО «НГК «Тау-Кен Самрук» (далее-Общество) на 2018-2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами, направленных на реализацию Стратегии развития Общества на долгосрочный период, которая была актуализирована и приведена в соответствие со стратегическими целями АО «Самрук-Қазына».

Основным стратегическим капиталом и главной ценностью Кадровой политики является его человеческий ресурс, эффективная работа которого позволит успешно решать поставленные стратегические цели и задачи Общества.

Дефицит сотрудников, обладающих необходимыми знаниями, квалификацией и навыками приводит к значительным экономическим потерям, проявляющимся как в ограничениях развития производства, так и в увеличении трудовых издержек. Построение эффективной системы профессионального развития сотрудников является одним из важнейших приоритетов.

Общество разработало новую Кадровую политику, содержащую анализ текущей ситуации, имеющихся проблем и потенциальных рисков, связанных с обеспечением трудовыми ресурсами ключевых проектов (приложение 1), мероприятия и пути решения, целевые показатели и критерии их оценки и направлена на реализацию стратегических целей Общества в части:

- создания, поддержки и коммуникации корпоративной культуры, основанной на принципах меритократии и «коммерческого» мышления, где вознаграждение основывается на показателях производительности и результативности;
- привлечения и удержания талантов и ценных сотрудников, внедрения системы карьерного планирования и ротации персонала, развития лидерства;
- повышения привлекательности Общества как работодателя;
- усиления компетенций, касающихся управления инвестиционными проектами и проектного управления, в области привлечения инвестиций, M&A сделок;
- постоянного совершенствования навыков персонала за счет систематического обучения (long life learning);
- повышения эффективности управления за счет пересмотра организационных структур корпоративного центра и дочерних организаций Общества с учетом сокращения уровней управления, исключения дублирования функций и установления оптимальных соотношений руководителей и подчиненных. Общество проведет оптимизацию и реинжиниринг неэффективных корпоративных и производственных бизнес-процессов.

## **2. Цели Кадровой политики Общества.**

Реализация Миссии и Видения Общества будет обеспечена за счет

достижения следующих стратегических целей:

**1) Сформировать высококачественный портфель активов.**

В рамках реализации цели по формированию высококачественного портфеля активов, Общество планирует следующие стратегические инициативы:

- Выход из неключевых инвестиционных проектов с низкой инвестиционной привлекательностью.
- Оптимизация геологоразведочных проектов.
- Своевременное завершение строительства и достижение проектных параметров по ключевым инвестиционным проектам.
- Поиск, оценка и реализация новых проектов в отдельных значимых секторах отрасли.

**2) Привлечь стратегических партнеров для реализации ключевых проектов.**

В рамках реализации цели по привлечению стратегических партнеров для реализации ключевых проектов, Общество планирует следующие стратегические инициативы:

- Повышение операционной эффективности активов.
- Повышение инвестиционной эффективности.
- Программа цифровизации.
- Создание гибких условий для инвесторов на основе равноправия и взаимной выгоды.
- Повышение уровня корпоративного управления.
- Развитие человеческого капитала.
- Инициативы устойчивого развития.

**Целями Кадровой политики являются:**

1) обеспечение успеха инвестиций Общества путем создания и поддержки развития человеческих ресурсов и талантов для эффективной конкуренции и обеспечения способности Общества адаптироваться и реагировать на изменения глобального, высококонкурентного и постоянно развивающегося рынка;

2) планирование человеческих ресурсов через оценку потенциала персонала, прогнозирование будущих потребностей, выявление пробелов в необходимых компетенциях и интеграцию со стратегическими целями Общества, плана по привлечению, удержанию, развитию и мотивации профессиональных и высокоэффективных работников с необходимыми компетенциями;

3) создание рабочей атмосферы в коллективе, в котором работники будут максимально вовлечены, высоко продуктивны, мотивированы и лояльны по отношению к Обществу;

4) развитие корпоративной культуры, ориентированной на меритократию, внедрение новых моделей поведения для достижения высокой производительности труда, «коммерческого мышления» и готовности к изменениям.

### **3. Основные принципы Кадровой политики Общества**

1. *Проактивность* - способность прогнозировать и планировать ситуацию с кадрами на кратко-, средне - и долгосрочный периоды с учетом этапов реализации Стратегии развития Общества, осуществлять оценку и митигацию (снижение) HR-рисков (профилактика возможных, минимизация негативных последствий). Руководители, ответственные за управление человеческими ресурсами должны постоянно участвовать в стратегических обсуждениях пути развития компании для своевременного определения и реагирования на потребности бизнеса в необходимых компетенциях и развитии персонала.

2. *Прозрачность и открытость* на основе принципов меритократии будет достигаться через:

1) прозрачные процедуры согласования/назначения на руководящие позиции исполнительного органа с вовлечением членов органов управления в процедуру поиска и отбора наиболее подходящих кандидатов, соответствующих требованиям и компетенциям;

2) прозрачные конкурсные процедуры при поиске и подборе кандидатов на вакантные позиции;

3) каскадирование корпоративных КПД сверху вниз и прозрачные процедуры оценки персонала, зачисления в кадровый резерв и продвижения резервистов на управленческие и руководящие позиции;

4) прозрачность системы оплаты труда и вознаграждения в зависимости от результатов деятельности, возможности обучения и профессионального развития;

5) регулирование социально-трудовых отношений с соблюдением требований трудового законодательства, охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности.

3. *Интегрированность HR*: интеграция HR процессов обеспечивается через тесную взаимосвязь и взаимозависимость планирования трудовых ресурсов, поиска и подбора персонала, оценки, обучения и профессионального развития, системы вознаграждения и мотивации, социальной поддержки персонала, развития корпоративной культуры.

4. *Преемственность* будет достигаться через передачу, сохранение знаний и опыта, фокус на профессиональное развитие и обучение работников; развитие системы доступности накопленных знаний и опыта, поддержание знаний в актуальном состоянии и передача информации в случае ротации персонала и управления знаниями.

#### **4. Ключевыми приоритетами кадровой политики являются:**

1. Стратегическое планирование и развитие человеческих ресурсов по группе компаний Общества.

2. Привлечение, удержание, мотивация и развитие высокоэффективных работников.

3. Ключевые направления деятельности HR
4. Внедрение современных методов и передовых технологий управления персоналом, развитие функции HR.
5. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом.

#### **4.1 Стратегическое планирование и развитие человеческих ресурсов по группе компаний Общества.**

Стратегическое планирование человеческих ресурсов фокусируется на обеспечении удовлетворения потребности компании в необходимых квалификациях, качествах, компетенциях и талантах работников на разных этапах развития по группе компаний Общества, и является одним из решающих факторов успешности реализации Стратегии развития.

Управление человеческими ресурсами обеспечит соответствие квалификации работников с текущими потребностями, наем, заблаговременное обучение, переобучение и подготовка навыков работников для удовлетворения будущих потребностей группы компаний Общества.

Для достижения стратегических целей, установленных в Стратегии развития Общества на 2018-2028 годы необходимо обеспечивать и развивать навыки и компетенции:

1) по привлечению стратегических инвесторов для совместного развития проектов или их продажи.

2) по повышению рентабельности и финансовой устойчивости деятельности операционных активов.

3) по совершенствованию проектного управления.

4) изысканию мер и мероприятий по оптимизации и повышению эффективности бизнес-процессов, представлению интересов Общества в органах управления дочерних организаций, повышению их стоимости, а также их подготовки к потенциальной реализации или совместной деятельности со стратегическими партнерами.

5) обеспечивать и развивать навыки и компетенции по повышению перехода к активному управлению инвестиционным портфелем Общества через жизненный цикл портфеля активов: поиск новых коммерчески привлекательных инициатив/активов, развитие проектов/активов для создания добавленной стоимости и/или увеличения их стоимости, оптимизация и подготовка актива к реализации, полный или частичный выход из актива.

#### **Целевой профиль работника Общества**

Для обеспечения реализации Стратегии развития Общества на 2018- 2028 годы, Обществу необходимы работники, обладающие основными характеристиками:

- 1) *профессионалы с успешным опытом:*
  - соответствующие детальным требованиям к профессиональным навыкам, определенным в описании должностей;
  - среди общих характеристик: коммерческий опыт, успешный и подтвержденный опыт работы, ориентация на результат и широкий кругозор,

трехязычность, навыки портфельного и проектного управления.

2) *обладающие необходимыми компетенциями:*

- личностно-деловые компетенции для достижения стратегических целей согласно модели компетенций;
- работники должны стать проводниками изменений, с коммерческим мышлением, действующие как «владельцы собственного бизнеса» в долгосрочной перспективе;

3) *с высоким уровнем вовлеченности и разделяющие ценности Общества:*

- целевой показатель вовлеченности – достичь уровень вовлеченности работников Общества более 60% (исходя из результатов ежегодного исследования степени вовлеченности работников Общества).

## **4.2. Привлечение, удержание, мотивация и развитие работников**

Исходя из принципов меритократии, привлечение, удержание, мотивация и развитие работников основывается на повышении профессионализма и экспертизы, ценностном предложении работодателя, конкурентном уровне вознаграждения с учетом рыночных ориентиров, поощрении достижения бизнес-результатов и признания заслуг.

Активная позиция Общества в отношении существующих и привлекаемых работников Общества, их постоянного личного и профессионального развития, конкурентоспособное вознаграждение, привязанное к достижению целей, обеспечит положительную репутацию Общества на рынке трудовых ресурсов и в обществе, а также повысит привлекательность Общества в качестве лучшего работодателя.

## **4.3. Ключевые направления деятельности HR**

### **4.3.1. Планирование персонала - идеальный профиль работника.**

Для реализации Стратегии развития, а также других поставленных задач, Обществу необходимы работники, обладающие тремя основными характеристиками:

1) признанные профессионалы:

- детальные требования к профессиональным навыкам определены в описании должностей/должностной инструкции);
- среди общих характеристик можно выделить: коммерческий опыт, опыт работы в международных компаниях, профильная сертификация, свободное владение английским языком (согласно функционалу), ориентация на результат и широкий кругозор.

2) обладающие необходимыми компетенциями:

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

3) с высоким уровнем вовлеченности:

- вовлеченность работников Общества является стратегическим КПД и измеряется ежегодно;
- целевой показатель вовлеченности на 2018 год – достичь уровня вовлеченности работников Общества более 60%.

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

- 1) своевременное закрытие ключевых вакансий Общества;
- 2) привлечение международного опыта (через иностранных специалистов, консалтинг и другое);
- 3) реализация программы лидерства, коучинг;
- 4) постоянное обучение и развитие по принципу «70:20:10»;
- 5) пересмотр системы вознаграждения и оплаты труда;
- 6) внедрение системы управления талантами, разработка карьерных карт;
- 7) улучшение качества управления по целям, оценки эффективности деятельности;
- 8) развитие корпоративной культуры;
- 9) разработка ценностного предложения работодателя.

#### **4.3.2. Поиск и подбор персонала.**

**Проактивное планирование персонала** (при вовлечении HR в формирование бизнес-решений) позволит Обществу обеспечить стратегическую и организационную гибкость, определить качественную и количественную потребность в персонале и оптимальные источники покрытия этой потребности.

Результаты анализа текущего состояния рынка труда, в случае обнаружения низкой оценки доступности необходимых Обществу квалификаций, навыков и опыта на рынке, позволят Обществу заблаговременно начать сотрудничество с отечественными и международными университетами по подготовке необходимых учебных программ для обучающихся студентов и/или направить текущих и привлекаемых работников на обучение необходимым квалификациям и компетенциям.

Для привлечения нужных работников, повышения вовлеченности, Общество формирует **ценностное предложение работодателя** (внутреннее и внешнее). Оно строится, исходя из принципов меритократии, на следующих ключевых элементах:

- **уникальный опыт:** работникам предоставляется уникальная возможность приобрести ценный опыт, который повышает их рыночную стоимость;
- **социальная значимость:** каждый работник вносит свой личный вклад в развитие страны;
- **конкурентные условия работы:** предоставляются условия труда (вознаграждение с учетом рыночных ориентиров, возможности обучения и



развития, социальные льготы).

**Поиск и подбор** нацелен на назначение наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным деловым и личностным качествам, по результатам конкурсного отбора с соблюдением принципов меритократии, прозрачности и объективности.

Для обмена опытом и развития компетенций с учетом бизнес потребностей будут привлекаться специалисты с международным опытом для определенных инвестиционных позиций, но с обязательным компонентом передачи/трансфера знаний для развития казахстанских специалистов.

Во исполнение стратегических целей и задач Общество реализует следующие задачи:

1. Привлечение уникальной инвестиционной экспертизы, успешного опыта в due-diligence, управлении международными сделками, инвестиционными проектами, портфельным и проектным подходами.

2. Формирование базы внешних кандидатов, которые готовы занять вакансии.

3. Обучение первых руководителей навыкам планирования персонала, интервью по компетенциям, тренингу по компетенциям, предоставлению конструктивной обратной связи.

4. Ведение в должность/адаптационная программа для новых работников.

5. Реализацию плана мероприятий по удержанию талантов.

6. Профессиональный хедхантинг: использование различных источников поиска, в том числе привлечение рекрутингового агентства международного уровня для поиска уникальной экспертизы за пределами Казахстана.

7. Усиление бренда работодателя на профессиональных площадках в Казахстане и за рубежом с вовлечением HR/социальных медиа.

#### **4.3.3. Адаптация персонала.**

Адаптация персонала осуществляется по принципу оказания всесторонней помощи вновь принятому работнику с целью его успешного вхождения в коллектив, путем ознакомления с целями Общества, ее особенностями деятельности, а также основными правилами компании и функциональными обязанностями работника.

Основными подходами к выстраиванию адаптации являются:

- Корпоративная адаптация: для эффективной работы, новичку предоставляется информация, связанная с организацией деятельности Общества.

- Социальная адаптация: построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами.

- Организационная адаптация: знакомство новичка с корпоративной культурой Общества, формальными и неформальными правилами, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве.

- Техническая (технологическая) адаптация: демонстрация / обучение новичка работе с набором техники и программного обеспечения.

- Профессиональная адаптация связана непосредственно с профессиональной стороной деятельности работника. Ему необходимо освоить профессиональные аспекты работы.

- Психологическая адаптация: приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха и т.п.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по совершенствованию процесса в Обществе и его дочерних организациях, наряду с совершенствованием системы наставничества.

#### **4.3.4. Обучение и развитие персонала.**

Ключевыми задачами для целей сохранения конкурентного преимущества Общества являются:

1. Совершенствование и реализация программы развития лидерства с учетом потребностей бизнеса (фокус с учетом стратегических задач: сделки поглощения и слияния, оценка инвестиционных проектов, проектное управление).

2. Обучение первых руководителей компетенциям ценностям Общества, навыкам оценки деятельности и определению потенциала, наставничества и коучинга.

3. Внутренние и зарубежные учебные программы для подготовки текущих работников к будущим изменениям квалификаций, компетенций и навыков в зависимости от этапа развития группы компаний Общества, которые охватывают вопросы, связанные с управлением производством, проектами и активами, включая их распределение, управление инвестициями и рисками.

4. Разработка специализированных моделей компетенций для определенных инвестиционных позиций. Постепенное увеличение доли работников, обладающих профессиональными международными дипломами/сертификатами.

5. Использование передовых цифровых технологий в обучении, развитие дистанционного/модульного обучения.

6. Внедрение стажировок с передовыми горнорудными компаниями в рамках получения уникального опыта/Обмена знаниями и опытом.

7. Эффективное развитие внутреннего тренерства, наставничества, менторства и коучинга.

8. Обучение должно быть направлено на повышение профессиональной квалификации и развитие личностно-деловых и управленческих компетенций работников и сфокусировано на восполнении пробелов до уровня, заявленного по должности.

9. Обучение должно строиться по принципу 70-20-10 (70% — обучение

на рабочем месте, 20% — наставничество и коучинг, 10% — тренинги и другие обучающие программы).

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Обществе и ДО (такие как, разработка внутренних нормативных документов, автоматизация администрирования процесса, развитие компетенций ответственных HR работников и т.п.), наряду с внедрением ценностей в модель компетенций.

#### **4.3.5. Управление талантами**

Основными подходами системы управления талантами и преемственностью являются:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со Стратегией развития Общества;
- формирование пула приемников должно отвечать реальным потребностям Общества в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации Стратегии развития Общества;
- отбор пула приемников строится на принципах прозрачности и справедливости;
- обсуждение планов развития является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула приемников.
- обсуждение карьерных планов является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула приемников.
- развитие карьеры работников не ограничивается рамками своего подразделения.

Основные задачи системы управления талантами заключаются в:

- 1) Внедрении процесса управления талантами;
- 2) Развитии программ обучения и разработка карьерного плана для работников, состоящих в кадровом резерве;
- 3) Определении ключевых должностей на ежегодной основе, реализация плана мероприятий по преемственности ключевых ролей;
- 4) Идентификация потенциальных приемников, развитие талантов, которые возьмут на себя роль лидеров завтрашнего дня, предлагая им глобальный опыт обучения с учетом передового опыта в отрасли;
- 5) Управление знаниями. Развитие системы наставничества и передачи знаний в группе Общества.
- 6) Ротации работников внутри Общества, а также его портфельных компаниях для целей приобретения и/или развития нужных компетенций и навыков;
- 7) Внедрение программы стажировок, обмен лучшими экспертами с передовыми горнорудными компаниями мирового уровня для передачи знаний.

Основными этапами процесса управления талантами являются:

- 1) Определение потребности приемниках.

2) Отбор кандидатов в пул-приемников с уровнем готовности: до 1 года, 1-3 года, более 3-х лет. Формирование пула приемников осуществляется по результатам комплексной оценки деятельности по принципу:

- работники, которые по результатам комплексной оценки деятельности были распределены в клетку «Эксперт» в карте талантов – функциональный пул талантов;
- работники, которые по результатам комплексной оценки деятельности были распределены в клетку «Высокий лидерский потенциал» в карте талантов – менеджмент пул талантов.

Приемник может выбирать наставника из пула наставников. Наставник для менеджерского пула должен быть:

- на 2 уровня выше приемника по уровню организационной структуры (если наставник и приемник из одной функции);
- на 1 уровень выше приемника по уровню организационной структуры (если наставник и приемник из разных функций).

Требования к наставнику являются следующими:

- имеет опыт работы не менее 5 лет на руководящих должностях;
- сильные навыки коммуникации;
- успешное прохождение тренинга по наставничеству.

Наставничество не предусматривает материальное вознаграждение.

Наставник не назначается на период нахождения работника в пуле приемников, если работник не изъявил желания о смене наставника.

На ежегодной основе проводится оценка эффективности наставничества.

Основной фокус работы с наставником – это вопросы профессионального и личностного роста, не связанные с основным функционалом.

Минимальное количество встреч с наставником – 6 встреч в год, либо 1 встреча в 2 месяца.

Для мотивации талантов следует использовать следующие инструменты:

- 1-й приоритет в занятии руководящих должностей;
- Участие в стратегических проектах;
- Ротация;
- Инвестиции в обучение.

Метрики управления талантами включают в себя:

- Количество должностей, покрываемых резервом приемников;
- Показатель успешности замещения должностей приемниками;
- Количество готовых приемников;
- Степень выполнения ИПР приемниками;
- Общий уровень удовлетворенности приемников наставниками;
- Процент работников, исключенных из пула приемников за отчетный период;
- Средний срок нахождения в пуле приемников до назначения на должность;
- Текучесть среди работников, включенных в пул приемников.

Кадровая политика предусматривает мероприятия по выстраиванию процессов управления талантами для определения потребностей в развитии персонала, эффективности работы в соответствии с бизнес-целями и возможностями развития карьеры.

#### **4.3.6. Оценка деятельности.**

Общество совершенствует систему управления эффективностью, которая будет способствовать изменению сознания работников и развитию модели поведения коммерческого мышления.

В целях достижения реальных и конкретных результатов, повышения производительности труда за счет эффекта синергии Общество сфокусируется на задачах:

1. Обеспечение каскадирования корпоративных КПД (бизнес - целей) исполнительного органа, утвержденных Советом директоров Общества, в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности, совершенствование процесса их постановки, включая сроки их установления не позднее декабря текущего периода на будущий период, с регулярным мониторингом исполнения КПД. Результативность работников оценивается на основе достигнутых показателей, вклада в достижении бизнес-целей Общества, на которые они оказывают прямое влияние и воздействие.

2. Обеспечение качества постановки целей по SMART.

3. Введение обязательного КПД по передаче опыта и знаний иностранных специалистов казахстанским работникам.

4. Усиление компетенции коммерческого мышления через обновление модели компетенций. Модель компетенций для работников, отвечающей требованиям к конкретной должности, корпоративным ценностям, является базовым индикатором для оценки персонала.

5. Разграничение системы оценки потенциала работников от системы вознаграждения.

6. Формирование кадрового резерва.

7. Построение карьерных карт.

#### **4.3.7. Управление вознаграждением.**

Управление системой совокупного вознаграждения работников основано на принципах:

- внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность;
- прозрачность и понятность;
- соответствие целям и финансово-экономическим возможностям компании;
- вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности компании и личного вклада.

В целях привлечения, удержания и мотивации работников, повышения вовлеченности персонала Общество совершенствует с учетом политики

Акционера систему оплаты труда, поощрения достижения бизнес-результатов и признания заслуг:

1. Пересмотр структуры заработной платы с ориентиром на рынок: увеличение доли постоянной части и снижение доли переменной части и дифференцированный подход к вознаграждению с учетом потребностей бизнеса.

2. Долгосрочное вознаграждение для высшего руководства.

3. Внедрение проектного премирования по реализации инвестиционных проектов, достижению проектных финансовых и производственных параметров, в том числе по принципу участия в прибыли/капитале.

4. Проведение анализа рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения.

5. Проведение конкурсов лучших идей для решения бизнес-задач, публичное награждение победителей.

6. Применение инструментов признания заслуг и поощрения выдающегося поведения работников в действии.

#### **4.3.8. Развитие корпоративной культуры.**

Корпоративные ценности **ТЕМІR** должны стать нормой корпоративной культуры и основными факторами эффективности развития модели поведения коммерческого мышления. Работники группы компании Общества должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, разделяя прибыли и убытки вместе с акционерами, они готовы к изменениям в целях обеспечения реализации стратегических целей Общества.

Соблюдение корпоративных ценностей поведения как внутри, так и вне Общества является зоной ответственности каждого работника. Эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого работника.

Корпоративные ценности направлены на реализацию Миссии Общества « Мы содействуем развитию отдельных секторов горно-металлургической отрасли Республики Казахстан путем реализации проектов совместно со стратегическими инвесторами».

Согласно проведенной в 2017 году диагностике корпоративной культуры определены корпоративные ценности Общества:

<b>Ценность</b>	<b>Индикаторы ценности</b>
<b>ТЕАМ/КОМАНДА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Мы поступаем с людьми так, как хотели бы чтобы поступали с нами</li><li>• Мы приветствуем разнообразие людей и точек зрения, слушаем всех и слышим каждого</li><li>• Мы работаем в сотрудничестве для</li></ul>

	достижения более высоких результатов
<b>EXCELLENCE/ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ/ РАЗВИТИЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы выходим из зоны комфорта и постоянно развиваемся</li> <li>• Мы поощряем инициативу и не наказываем за ошибки</li> <li>• Мы принимаем эффективные решения и берем на себя персональную ответственность</li> </ul>
<b>MERITOCRACY/ МЕРИТОКРАТИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы ко всем относимся одинаково</li> <li>• Мы оцениваем по достижениям и продвигаем по результатам</li> <li>• Мы выбираем достойных профессионалов</li> </ul>
<b>INTEGRITY/ПОРЯДОЧНОСТЬ/ ЧЕСТНОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы ставим интересы компании выше личных</li> <li>• Мы доводим начатое до конца и держим слово</li> <li>• Мы честны и открыты к коллегам и своим партнерам</li> </ul>
<b>RESPECT/УВАЖЕНИЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы уважительно относимся ко всему: людям, обществу, природе, законам, традициям, правилам</li> <li>• Мы действуем на принципах доверия и уважения</li> <li>• Мы разделяем ценности и интересы Общества</li> </ul>

Отражение ценностей в корпоративной культуре, выстраивающей целевое поведение работников является одной из целей Кадровой политики Общества через совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Исходя из **ТЕМІR**, Общество фокусируется на задачах:

- 1) применение руководителями результатов оценки деятельности при продвижении работников;
- 2) установление качественных и амбициозных целей, которые приносят ценность бизнесу;
- 3) содействие постоянному обучению и развитию работников;
- 4) внедрение культуры регулярной (конструктивной/позитивной) обратной связи от руководителя и от подчиненного, и других инструментов признания заслуг работников на основе принципов меритократии;
- 5) внедрение деловых ценностей и культуры в повседневную деятельность Общества;
- 6) реализацию HR процессов и инструментов через призму и соблюдение корпоративных ценностей Общества.

Общество обеспечит реализацию дорожной карты по повышению уровня вовлеченности работников (исходя из результатов ежегодного исследования вовлеченности, социологических опросов), проведение организационных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе.

Внедрение корпоративных ценностей Общества будет осуществляться путем следующих мероприятий:

- внедрение ценностей;
- формирование команды агентов корпоративной культуры;
- обновление модели компетенций;
- совершенствование системы оценки деятельности, системы обучения, управления преемственностью и материальной и нематериальной мотивации;
- лидеры как ролевые модели;
- создание эффективной рабочей среды;
- создание бренда работодателя;
- проведение коммуникаций на всех этапах мероприятий.

#### **4.3.9. Повышение эффективности HR функции.**

Основными подходами процесса являются:

- Стратегия в области управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью стратегии развития Общества;
- Операционная стратегия в области управления человеческими ресурсами должна обеспечивать Общество персоналом требуемого уровня квалификации;
- Измеримые HR-метрики должны делать HR-функцию прозрачной, измеримой, и соответствовать международным стандартам;
- Организационная структура Общества должна обеспечивать реализацию выполнения стратегии развития Общества.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Обществе и ДО, таких как (не ограничиваясь):

- совершенствование HR экспертизы (HR сертификация);
- внедрение результативных HR метрик, постановка SMART целей.

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

### **5. Внедрение современных методов и передовых технологий управления человеческими ресурсами, развитие функции HR**

Развитие цифровой экономики, распространение цифровых технологий ставит задачи:

- 1) ускоренного развития у работников цифровых навыков для будущей работы в цифровой среде в условиях конкуренции;



2) подготовки «цифровых лидеров», которые понимают, как осуществлять:

- перераспределение человеческих ресурсов в условиях цифровизации и автоматизации процессов (проактивное планирование);

- переход на передовые технологии, цифровые решения;

3) использования мобильных приложений;

4) внедрение автоматизации HR-процессов (с учетом соотношения прогнозируемых выгод и издержек);

5) введения базы данных HR-метрик (бизнес-аналитика);

6) внедрения ЭЦП.

## **6. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом**

Общество, рассматривая персонал как свой ключевой актив, обеспечивающий достижение наилучших результатов деятельности, одной из стратегических целей определило привлечение, развитие и сохранение лучших кадров в Казахстане, в поддержку которой сформирована настоящая Кадровая политика.

Инициативы развития HR функции основаны на основных вопросах бизнеса Общества:

- Какие работники нужны Обществу в текущих условиях для реализации поставленных задач?

- Как Общество планирует привлекать и удерживать нужных работников?

- Как HR-функция может помочь бизнесу выполнить поставленные задачи?

Ключевыми инициативами HR функции во исполнение стратегических целей Общества на период до 2028 года являются:

- основной фокус на бизнес-потребности;

- обеспечение высокого уровня HR-экспертизы;

- внедрение современных и эффективных инструментов;

- максимальная автоматизация «рутинных» процессов.

Реализация Кадровой политики возможна при выполнении таких условий, как:

1) поддержка Совета директоров Общества по вопросам оплаты труда;

2) бюджетная поддержка HR-инициатив.

Проводимая модернизация HR-функции позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации верхнеуровневых мероприятий HR стратегии:

- внедрение модели бизнес партнерства (эволюция роли HR-функции от административной поддержки и предоставления информации до роли бизнес-советника),

- повышение уровня зрелости HR-процессов (внедрение лучших практик,

оценка эффективности процессов и удовлетворенности внутренних клиентов),

- фокус на результативность в HR-процессах, которые имеют добавленную стоимость (внедрение конкурсного отбора, управление талантами, управление корпоративной культурой),
- автоматизацию административных процессов (кадровое администрирование, учет рабочего времени, заявка на отбор персонала, оценка деятельности работников и т.п.),
- системный подход к HR-функции в Обществе и ДО (внедрение сквозных процессов с соблюдением типовых процедур, единых принципов, подходов и методов управления персоналом).

Модель бизнес партнерства определяет функцию управления человеческими ресурсами в качестве стратегической, путем выделения трех основных ролей в рамках функции:

- HR-Бизнес-партнеры — ответственны за налаживание диалога между бизнесом и HR-командой, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса.
- Центры экспертиз — ответственны за дизайн эффективных HR-решений, программ, процессов, политик и процедур.

Реализация Кадровой политики позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации Плана мероприятий (приложение 2).

## **7. Ключевые показатели эффективности кадровой политики**

Мониторинг реализации Кадровой политики осуществляется ответственным структурным подразделением Общества каждый год на основе постановки задач по следующим ключевым показателям эффективности (методика расчета согласно приложению 3):

- повышение степени вовлеченности персонала;
- стабилизация движения персонала и недопущения роста текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления Общества;
- увеличение доли работников, прошедших обучение и повышение квалификации;
- отбор персонала на конкурсной основе;
- эффективность программ развития, преемственности и трансфера знаний.

Внедрение принципов, методов настоящей Кадровой политики, позволит достичь следующих основных результатов деятельности:

- снизить недостаток талантов для удовлетворения потребностей бизнеса;
- избежать нехватки ключевых технических и управленческих навыков персонала;

- снизить текучесть кадров.

## **8. Ожидаемые результаты**

Реализация Кадровой политики обеспечит развитие эффективной корпоративной культуры, внедрение новых моделей поведения для коммерческого мышления и готовности к изменениям на основе принципов меритократии.

В рамках реализации Кадровой политики будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных целей, согласно Плана мероприятий (приложение 2) с целью определения зон для улучшения или необходимости актуализации.

Внутренние нормативные документы, совершенствование которых необходимо в целях реализации данной Кадровой политики, утверждаются Правлением Общества.

**Анализ  
текущей ситуации по Обществу в области управления персоналом  
(SWOT)**

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высокая лояльность и сплоченность работников Общества</li> <li>▪ Высшее руководство уделяет внимание и акцентирует важность управления человеческими ресурсами как стратегической деятельности Общества</li> <li>▪ Наличие производственного персонала с опытом работы более 10 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сильный имидж Общества как предпочтительного и социально устойчивого работодателя</li> <li>▪ Низкий уровень текучести на производстве</li> <li>▪ Система обучения производственного персонал</li> <li>▪ Дефицит профильных специалистов</li> <li>▪ Недостаточное развитие кадрового резерва</li> <li>▪ Отклонение на практике от процедур, регламентированных ВНД по вопросам HR</li> <li>▪ Слабый и разный уровень автоматизации HR-процессов</li> </ul>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возможность инвестирования в подготовку молодых специалистов</li> <li>▪ Профессиональное развитие и карьерный рост собственных кадров</li> <li>▪ Новые работники с опытом работы в международных компаниях</li> <li>▪ Возможность накопления знаний и передача навыков молодым специалистам</li> <li>▪ Развитие автоматизации HR-процессов, цифровизации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряжённости в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, реструктуризацией и т.п.</li> <li>▪ Риск оттока ключевых работников</li> <li>▪ Риск непрозрачности назначений на ключевые должности</li> <li>▪ Риск снижения мотивации персонала</li> <li>▪ Недостаток квалифицированного производственного персонала</li> </ul>

**Приложение 2**  
к Кадровой политике  
АО «НГК «Тау-Кен Самрук»  
на 2018-2028 годы

**План мероприятий Общества на 2018 – 2028 годы**

№	Наименование основных мероприятий	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>1. Аудит HR процессов</b>												
1.1.	Поиск и подбор персонала, оценка деятельности											
1.2.	Вознаграждение, управление талантами											
<b>2. Развитие корпоративной культуры</b>												
2.1.	Проведение диагностики корп. культуры											
2.2.	Внедрение обновленных ценностей											
2.3.	Выявление агентов изменений и формирование пула влияния											
2.4.	Внедрение обновленной модели компетенций											
2.5.	Совершенствование системы оценки деятельности											
2.6.	Транслирование ценностей через "Лидеры как ролевые модели"											
2.7.	Обучение ценностям, новым процессам/компетенциям											
2.8.	Материальная/Нематериальная мотивация инициатив											
2.9.	Развитие программы "Управление преемственностью"											
2.10.	Продвижение бренда и ценностное предложение работодателя											
2.11.	Опрос вовлеченности персонала (ежегодно)											
2.12.	Проведение организационных мероприятий, усиливающих командную работу, лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе											
<b>3. Оценка деятельности работников</b>												
3.1.	Актуализация ВНД по оценке персонала											
3.2.	Оценка, калибровочные сессии в КЦ (ежегодно)											
3.3.	Внедрение оценки деятельности ДО, калибровочные сессии в ДО (ежегодно)											
<b>4. Управление талантами</b>												
4.1.	Разработка концепции управления талантами											
4.2.	Актуализация ВНД (при необходимости), направление											

№	Наименование основных мероприятий	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	ВНД в ДО											
4.3.	Корректировка и формирование пула талантов											
4.4.	Актуализация программ развития талантов											
4.5.	Реализация и мониторинг программ развития талантов											
4.6	Внедрение стажировок в рамках получения уникального опыта											
4.7	Развитие внутреннего тренерства											
<b>5. Мероприятия по повышению эффективности HR функции</b>												
5.1.	Актуализация Кадровой политики Общества и его ДО											
5.2.	Проведение исследования удовлетворенности работой HR-функции (ежегодно)											
5.3.	Программа привлечения талант. выпускников ВУЗов (в т.ч. Жас-Оркен)											
5.4.	Внедрение модели бизнес-партнерства											
<b>6. Развитие цифровых технологий</b>												
6.1.	Внедрение HR модуля Documentolog											
6.2.	Развитие цифровых навыков работников											
6.3.	Развитие дистанционного/модульного обучения											

**Методика**  
**расчета показателей и целевых значений КПД**  
**Кадровой политики на 2018 -2028 годы**

№	ПОКАЗАТЕЛЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
1	<b>Степень вовлеченности персонала, %</b>	<p><i>[Средне арифметическое значение индексов Удовлетворенности, Лояльности и Поддержки инициативы персонала]</i></p> <p><b>Удовлетворенность</b> включает в себя оценку работниками: системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации об Обществе; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.</p> <p><b>Лояльность</b> включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками Общества в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития Общества. <b>Блок поддержки инициативы</b> оценивает возможности для развития роста и самореализации работников; программы вовлечения работников в выработку идей; системы признания и поощрения, оценки усилий.</p>	<p>Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из ключевых индексов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>удовлетворенности персонала,</i></li> <li>2) <i>лояльности персонала к Обществу и</i></li> <li>3) <i>поддержки инициативы персоналом.</i></li> </ol> <p>Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников по методологии исследования вовлеченности Общества. Периодичность проведения исследования - ежегодно.</p>
2	<b>Текучесть кадров, %</b>	<p>Процент работников, покинувших организацию за период. <i>[Количество работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени / Среднесписочная численность за отчетный период]*100%</i></p> <p><u>Пример расчета</u> показателя для отдельных категорий (к примеру топ-</p>	<p>Показывает движение рабочей силы из организации. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Показатель текущесть характеризует общую эффективность управления персоналом. Согласно действующей практике текучесть кадров в организациях в пределах не более 16% считается</p>

№	ПОКАЗАТЕЛЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
		менеджеров): <i>[Количество уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени топ-менеджеров / Среднесписочная численность топ-менеджеров за отчетный период]*100%</i>	нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на госслужбу и пр.). В этой связи Общество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении десятилетнего периода в заданных рамках.
3	<b>Процент назначений из кадрового резерва/ пула приемников, %</b>	[Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности]*100%	Указывает на эффективность использования кадрового резерва в Обществе.
4	<b>Процент работников, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года</b>	[Количество руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений, прошедших обучение по обязательной программе развития лидерства / Среднесписочная численность руководящих, управленческих работников и руководителей подразделений]*100% Пример расчета показателя для отдельных категорий: <i>[Количество топ-менеджеров, прошедших обучение / Среднесписочная численность топ-менеджеров]*100%</i>	Доля работников, прошедших обучение по лидерской программе. Показывает уровень охвата обучением обязательной программой развития лидерства среди работников уровня CEO, CEO-1.