

«Тау-Кен Самұрық» ҰТК» АҚ  
Директорлар кеңесінің  
2024 жылғы «25» шілдедегі  
шешімімен бекітілген,  
№ 09/24 хаттама

**«Тау-Кен Самұрық» ҰТК» АҚ-ның  
2024-2033 жылдарға арналған  
кадр саясаты**



Астана, 2024 жыл

## Мазмұны

1. Глоссарий.....	3
2. Кіріспе .....	5
3. Қоғам саясатының мақсаттары .....	6
4. Саясаттың негізгі қағидаттары.....	7
5. Саясаттың негізгі басымдықтары .....	7
5.1 Қоғам компаниялары тобы бойынша адам ресурстарын жоспарлау.....	8
5.2. Жұмыскерлерді тарту, ұстап қалу, ынталандыру және дамыту.....	9
5.3. Ұжымның әлеуметтік тұрақтылығы және әлеуметтік әл-ауқаты .....	9
5.4. Персоналды басқару бойынша негізгі бастамалар функциялары.....	9
6. HR қызметінің негізгі бағыттары.....	11
6.1. Рекрутинг .....	11
6.2. Персоналды бейімдеу.....	12
6.3. Персоналды оқыту және дамыту.....	12
6.4. Таланттарды басқару.....	13
6.5. Қызметті бағалау.....	14
6.6. Сыйақыны басқару.....	14
6.7. Корпоративтік мәдениетті және IR дамыту.....	15
6.8. HR функциясының тиімділігін арттыру.....	17
6.9. Адам ресурстарын басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR функциясын дамыту.....	18
7. Саясат тиімділігінің негізгі көрсеткіштері.....	18

## 1. Глоссарий

Осы Кадр саясатында (бұдан әрі – Саясат) мынадай ұғымдар, терминдер және қысқартулар қолданылады:

**бизнес-процесс** – Қоғамның алға қойған мақсаттарына қол жеткізу мақсатында Қоғамның басқару (басқарушы бизнес-процесс) немесе негізгі бизнесті жүргізу (операциялық бизнес-процесс), немесе негізгі бизнеске қызмет көрсету (қосалқы бизнес-процесс) саласындағы саясатын іске асыратын түрлі ресурстарды тартумен және пайдаланумен өзара байланысты әрекеттердің, операциялардың қисынды аяқталған жиынтығы;

**әл-ауқат** – бұл адамның ішкі сезімі, оның күнделікті айналысатын ісіне деген сүйіспеншілік, айналасындағылармен жақсы қарым-қатынас, тұрақты материалдық жағдай, мықты денсаулық және қоғам өміріне қосқан үлесі үшін мақтаныш, және осы элементтердің өзара байланысы;

**Қоғамның компаниялар тобы** – Дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы Қоғамға тиесілі Қоғам және оның еншілес ұйымдары;

**лауазым** – ішкі құжаттарда белгіленген лауазымдық өкілеттіктер мен міндеттер шеңбері жүктелген штат бірлігі;

**лауазымды тұлға** – директорлар кеңесінің/ байқау кеңесінің, атқарушы органның мүшесі немесе атқарушы органның функцияларын жеке-дара жүзеге асыратын тұлға;

**корпоративтік мәдениет** – Қоғамда/Компанияда қабылданған құндылықтар, қағидаттар, мінез-құлық нормалары және қатынастар;

**құзыреттер** – жұмыскердің лауазымдағы жұмысты тиімді орындауға ықпал ететін қасиеттері мен дағдылары (жеке-іскерлік, көшбасшылық, кәсіби);

**коучинг** – жұмыскердің әлеуетін дамытуға ықпал ететін, сондай-ақ осы әлеуетті барынша ашуды және тиімді іске асыруды қамтамасыз ететін қағидаттар мен тәсілдер жүйесі;

**ҚТК** – қызметтің түйінді көрсеткіштері;

**мотивация** – еңбек тиімділігіне ықпал ету тетігі, жұмыскерді немесе жұмыскерлер тобын стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге бағытталған қызметке ынталандыру процесі;

**тәлімгерлік** – үнемі сындарлы кері байланыс ала отырып, тәлімгердің бақылауымен жаңа жұмыскерлерді бейімдеу және кәсіби даярлау нысаны;

**қызметті бағалау** – нәтижелілікті бағалауды және құзыреттілік бойынша бағалауды қамтитын кешенді және тұрақты процесс;

**Қоғам басшылығы** – Қоғамның Басқарма төрағасы, Қоғамның Басқарма мүшелері;

**Қор** – «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» акционерлік қоғамы;

**SBA** – «Samruk Business Academy» ЖМ;

**SRS (Samruk Research Services)** – Әлеуметтік тұрақтылық индексі;

**ӘӨКО** – «Самұрық-Қазына» АҚ Әлеуметтік өзара ықпалдастық және коммуникация орталығы;

**CSR** (Corporate Social Responsibility – Корпоративтік Әлеуметтік Жауапкершілік) – соған сәйкес Компаниялар өз қызметінің тапсырыс берушілерге, өнім берушілерге, жұмыскерлерге, акционерлерге, жергілікті қоғамдастықтарға және қоғамдық саланың өзге де мүдделі тараптарына әсері үшін жауапкершілікті өзіне жүктей отырып, қоғамның мүдделерін ескеретін тұжырымдама. Бұл міндеттеме заңда белгіленген заңнаманы сақтау міндеттемесінің шеңберінен шығады және ұйымдар жұмыскерлер мен олардың отбасыларының, сондай-ақ жергілікті қоғамдастық пен тұтастай алғанда қоғамның өмір сүру сапасын арттыру үшін қосымша шараларды ерікті түрде қабылдайды деп болжайды.;

**ESG** (Environment, Social, Governance – қоршаған орта, әлеуметтік саясат, корпоративтік басқару) – Компанияны басқару сипаттамаларының жиынтығы, бұл ретте осы Компанияны экологиялық, әлеуметтік және басқару проблемаларын шешуге тартуға қол жеткізіледі. Қағидаттарға негізделген:

*Environmental* – қоршаған ортаға қатынасы, Компания өндірісінің экологиялылығы. Атмосфераға, топыраққа, су қоймаларына зиянды шығарындыларды азайту. Тауарлардың барлық тіршілік циклін бақылау: шикізат өндіру, өндіру, пайдалану, кәдеге жарату;

*Social* – қоғамның барлық өкілдеріне: персоналға, клиенттерге, қоғамға адалдық. Жұмыскерлердің отбасыларына қамқорлық, жеңілдіктер беру. Денсаулығының мүмкіндіктері шектеулі адамдар үшін жұмысқа орналастыру және әлеуметтік сервистер;

*Governance* – корпоративтік басқару, барлық құқықтар мен кепілдіктерді сақтау. Мемлекетпен, акционерлермен, тұтынушылар қоғамдастығымен қарым-қатынас жасау. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат, қаржы коммуникациялары тізбегін қадағалау, қызметтің барлық салалары бойынша тұрақты есептер.

**IR** (Industrial Relations – өндірістік қатынастар) – мақсаты Қоғам компаниялары тобында өндірістің үздіксіздігін қамтамасыз ету мақсатында жұмыскерлердің санитариялық-эпидемиологиялық, әлеуметтік және психологиялық салауаттылығын қолдау болып табылатын жұмыс беруші мен жұмыскерлер арасындағы жұмыс ортасының жағдайларына байланысты қатынастар;

**IR-скрининг** – Қоғамның компаниялар тобының, мердігерлік бөлімшелердің өндірістік персоналының әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларын чек-парақ негізінде зерделеу;

**IR-қорытынды** – IR-скрининг талдауы негізіндегі тұжырымдар мен ұсынымдар;

**еншілес ұйымдар (ЕТҰ)** – дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы компанияларға тиесілі ұйымдар, сондай-ақ дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайызынан астамы компаниялардың көрсетілген еншілес ұйымдарына тиесілі заңды тұлғалар;

**өндірістік қатынастарды дамыту жөніндегі бірыңғай оператор (Бірыңғай оператор)** – өндірістік қатынастарды дамыту мониторингі,

өндірістік қатынастар стандарттарын жетілдіру бойынша модельдерді, практикаларды, саясаттар мен рәсімдерді әзірлеу және енгізу, өндірістік қатынастарды дамытуға бағытталған бағдарламаларды, жобаларды, әдістемелік материалдарды, оқу құралдарын, қашықтан оқыту курстарын, модульдік және мультимедиялық бағдарламаларды әзірлеу және енгізу, санитарлық-эпидемиологиялық, Қоғам компаниялары тобындағы жұмыскерлердің санитарлық-эпидемиологиялық, әлеуметтік және психологиялық әл-ауқатын жақсарту тетіктерін әзірлеу бойынша жұмысты қамтамасыз ететін заңды тұлға;

**HR метрика** - адам ресурстарын басқару процестерінің тиімділігін бағалауға немесе өлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіш;

**HR функция** – адам ресурстарын басқару функциясы;

**HSE** (Health, Safety, Environment - Денсаулық, Қауіпсіздік және Қоршаған орта) – белгілі бір жұмыс ортасы үшін әлеуетті тәуекелдерді анықтайтын процестер, шешімдер мен практикалар жиынтығы, осы тәуекелдерді төмендетудің немесе жоюдың озық әдістерін әзірлеу, содан кейін оқиғалардың алдын алу, жарақаттануға тез ден қою және т.б. үшін тәуекелге бағдарланған тәсіл әдіснамасының жұмыскерлерін оқыту. Жалпы HSE жеке, технологиялық, экологиялық қауіпсіздікті және қауіпсіздік мәдениетін қамтиды, кәсіпорынның ЕҚЖӨҚ білдіретін заңнамалық нормалар мен ережелерге жай ғана сәйкестігі емес.

## 2. Кіріспе

«Тау-Кен Самұрық» ҰТК» АҚ (бұдан әрі – Қоғам) 2024-2033 жылдарға арналған саясаты Қоғамның Директорлар кеңесі 2023 жылғы 29 желтоқсанда бекіткен Қоғамды дамыту стратегиясын іске асыруға бағытталған адам ресурстарын басқару қағидаттарының, негізгі бағыттарының, тәсілдері мен әдістерінің жүйесін айқындайды (№ 15/23 хаттама).

Саясат «Самұрық-Қазына» АҚ Директорлар кеңесінің сырттай отырысының 2022 жылғы 14 желтоқсандағы № 209 шешімімен бекітілген «Самұрық-Қазына» АҚ Кадр саясаты негізінде әзірленді.

Саясат Қоғамдағы және оның еншілес ұйымдарындағы адам ресурстарын басқару саласындағы стратегиялық құжат.

Саясаттың негізгі стратегиялық капиталы мен басты құндылығы – оның адами ресурсы, оның тиімді жұмысы Қоғамның келесі стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін ойдағыдай шешуге мүмкіндік береді:

### 1) Инвестициялық тартымдылықты арттыру:

- ГБЖ жаңа жобаларын іздеу, бағалау және іске асыру;
- Сирек металдар және сирек жер элементтері секторын дамыту;
- Серіктестермен өзара әрекеттесуді жақсарту;
- Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарды

дамыту;

### 2) Мыналар арқылы активтердің сапалы портфелін қалыптастыру:

- Операциялық активтердің өнімділігін арттыру;

- Өндіру жобаларын іске асыру;
- Жекешелендіру және инвестициялар бағдарламасын іске асыру;

### 3) Мыналардың негізінде ESG қағидаттарын енгізу:

- HSE озық тәжірибелері;
- Экологиялық жауапкершілік және декарбонизация;
- Адами капиталды және жергілікті қоғамдастықтарды дамыту;
- Жасыл қаржыландыру;
- Корпоративтік басқару деңгейін арттыру.

## 3. Қоғам саясатының мақсаттары.

### Саясаттың мақсаттары:

1) адам ресурстарын дамыту, таланттарды тарту, тәрбиелеу және сақтау, мансаптық жоспарлау және персоналды айналдыру жүйесін енгізу, тиімді бәсекелестік үшін көшбасшылықты дамыту және қоғамның жаһандық, жоғары бәсекеге қабілетті және үнемі дамып келе жатқан нарықтағы өзгерістерге бейімделу және жауап беру қабілетін қамтамасыз ету арқылы **Қоғамның персоналға инвестицияларының сәттілігін қамтамасыз ету;**

2) персоналдың әлеуетін бағалау, болашақ қажеттіліктерді болжау, қажетті құзыреттердегі олқылықтарды анықтау және Қоғамның стратегиялық мақсаттарымен интеграциялау арқылы, қажетті құзыреттері бар кәсіби және жоғары тиімді жұмыскерлерді тарту, ұстап қалу, дамыту және ынталандыру, инвестициялар тарту, М&А-мәмілелер саласында инвестициялық жобаларды басқару мен жобалық басқаруға қатысты құзыреттерді күшейту, сондай-ақ өндірістік персоналдың құзыреттерін арттыру жөніндегі жоспар арқылы **адам ресурстарын жоспарлау;**

3) жұмыскерлер барынша тартылған, жоғары өнімді, Қоғамға қатысты ынталы әрі адал және жұмыс беруші ретінде Қоғамның тартымдылығын арттыруға мүдделі **ұжымда жұмыс атмосферасын құру;**

4) **ұжымдарда әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету** және қоғамның барлық компаниялар тобы бойынша персоналдың әл-ауқатының өсуіне жәрдемдесу. Қауіпсіз және жоғары өнімді еңбекті қамтамасыз ететін еңбек жағдайлары мен ынталандыру жүйесін құру;

5) жұмыскерлерге еңбекақы үшін бірдей құндылықты қамтамасыз етуді қамтитын **әділ еңбекақы төлеу жүйесін құру;**

6) ішкі сараптаманы дамыту және жергілікті кадрларды даярлау деңгейін арттыру есебінен адами капиталдың құнын арттыру үшін жағдайлар жасау, сондай-ақ білікті мамандарды сақтау, жүйелі оқыту (long life learning) есебінен персоналдың дағдыларын ұдайы жетілдіру үшін қолайлы жағдайлар жасау арқылы **корпоративтік бірегейлік пен өзін-өзі тануды нығайту;**

7) меритократияға бағытталған **корпоративтік мәдениетті дамыту**, жоғары еңбек өнімділігіне, «коммерциялық ойлауға», сапалы жобалық басқаруға және өзгерістерге дайындыққа қол жеткізу үшін жаңа мінез-құлық үлгілерін енгізу.

#### 4. Саясаттың негізгі қағидаттары

1. **Проактивтілік** - Қоғамның Даму стратегиясын іске асыру кезеңдерін ескере отырып, кадрлармен жағдайды қысқа, орта және ұзақ мерзімді кезеңдерге болжау және жоспарлау, HR-тәуекелдерді бағалау мен митигациялауды (төмендетуді) жүзеге асыру (мүмкін болатын жағдайлардың алдын алу, жағымсыз салдарларды барынша азайту). Адам ресурстарын басқаруға жауапты басшылар бизнестің қажетті құзыреттер мен персоналды дамыту қажеттіліктерін уақтылы анықтау және оларға жауап беру үшін компанияның даму жолын стратегиялық талқылауға үнемі қатысуы керек.

Меритократия қағидаттары негізіндегі **айқындық пен ашықтыққа:**

1) басқару органдарының мүшелерін талаптар мен құзыреттерге сәйкес келетін неғұрлым қолайлы кандидаттарды іздеу және іріктеу рәсіміне тарта отырып, атқарушы органның басшылық позицияларына келісудің/тағайындаудың ашық рәсімдері;

2) бос лауазымдарға кандидаттарды іздеу және іріктеу кезіндегі ашық конкурстық рәсімдер;

3) корпоративтік ҚТК жоғарыдан төменге каскадтау және персоналды бағалаудың, таланттар пулына/кадр резервіне алудың және резервшілерді жетекшілік позицияларға ілгерілетудің ашық рәсімдері;

4) қызмет нәтижелеріне, оқыту және кәсіби даму мүмкіндіктеріне байланысты еңбекақы мен сыйақыны төлеудің әділ және бәсекелі жүйесі;

5) еңбек заңнамасының, еңбекті қорғаудың, қауіпсіздік техникасының және өртке қарсы қауіпсіздіктің талаптарын сақтай отырып, әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу арқылы қол жеткізіледі.

**HR интеграциясы:** HR процестерінің интеграциясы еңбек ресурстарын жоспарлаудың, қызметкерлерді іздеудің және іріктеудің, бағалаудың, оқытудың және кәсіби дамытудың, сыйақы және ынталандыру жүйесінің, қызметкерлерді әлеуметтік қолдаудың, корпоративтік мәдениетті дамытудың тығыз өзара байланысы және өзара тәуелділігі арқылы қамтамасыз етіледі.

**Сабақтастыққа** білім мен тәжірибені беру, сақтау, қызметкерлерді кәсіптік дамыту мен оқытуға назар аудару; жинақталған білім мен тәжірибеге қолжетімділік жүйесін дамыту, персоналды ротациялау және білімді басқару жағдайында білімді өзекті жағдайда ұстау және ақпарат беру арқылы қол жеткізіледі.

Қоғамның барлық компаниялар тобында IR, HSE тәжірибелерін енгізу арқылы **жұмыскерлермен жұмыс берушілердің мүдделерінің тепе-теңдігін сақтауға бағытталған.**

#### 5. Саясаттың негізгі басымдықтары:

1) Қоғамның компаниялар тобы бойынша адам ресурстарын жоспарлау;

- 2) Тиімділігі жоғары қызметкерлерді тарту, ұстап қалу, ынталандыру және дамыту;
- 3) Ұжымның әлеуметтік тұрақтылығы және әлеуметтік әл-ауқаты;
- 4) Персоналды басқарудың заманауи әдістері мен тәжірибелерін енгізу, HR функциясын дамыту;
- 5) Персоналды басқару функциясының негізгі бастамалары.

### **5.1 Қоғамның компаниялар тобыбойынша адам ресурстарын дамыту.**

Адам ресурстарын жоспарлау Қоғамның компаниялар тобы бойынша дамудың әртүрлі кезеңдеріндегі жұмыскерлердің қажетті біліктіліктеріне, қасиеттеріне, құзыреттері мен таланттарына Қоғамның қажеттілігін қанағаттандыруды қамтамасыз етуге бағытталған және даму стратегиясын іске асырудағы табыстың шешуші факторларының бірі.

Даму стратегиясын, сондай-ақ қойылған басқа да міндеттерді іске асыру үшін Қоғамға үш негізгі сипаттамасы бар жұмыскерлер қажет:

1) танымал мамандар:

- кәсіби дағдыларға қойылатын егжей-тегжейлі талаптар жұмыс сипаттамасында/лауазымдық нұсқаулықта анықталған;

- жалпы сипаттамалардың ішінде мыналарды атап өтуге болады: коммерциялық тәжірибе, халықаралық компаниялардағы жұмыс тәжірибесі, бейіндік сертификаттау, ағылшын тілін еркін меңгеру (функционалдылыққа сәйкес), жобаларды басқару тәжірибесі, нәтижеге бағдарлану және кең ой-өріс.

2) қажетті құзыреттерге ие:

- жеке-іскерлік құзыреттер Қоғам құзыреттерінің моделінде айқындалады;

- ұзақ мерзімді перспективада Қоғам жұмыскерлері – өзгерістер жолсеріктері, новаторлар;

3) қызығу деңгейі жоғары:

Қоғам жұмыскерлерінің тартылуы жыл сайын өлшенеді.

Қоғам:

1) жобаларды бірлесіп дамыту немесе оларды сату үшін стратегиялық инвесторларды тарту бойынша;

2) операциялық активтер қызметінің рентабельділігін және қаржылық орнықтылығын арттыру бойынша;

3) жобалық басқаруды жетілдіру бойынша;

4) бизнес-процестерді оңтайландыру және тиімділігін арттыру, еншілес ұйымдардың басқару органдарында Қоғамның мүдделерін білдіру, олардың құнын арттыру, сондай-ақ оларды стратегиялық әріптестермен әлеуетті іске асыруға немесе бірлескен қызметке дайындау жөніндегі шаралар мен іс-шараларды әзірлеу бойынша;

5) активтер портфелінің өмірлік циклі арқылы Қоғамның инвестициялық портфелін белсенді басқаруға көшуді арттыру бойынша: жаңа коммерциялық тартымды бастамаларды/активтерді іздеу, қосылған құнды құру және/немесе олардың құнын ұлғайту үшін жобаларды/активтерді



дамыту, активті іске асыруға оңтайландыру және дайындау, активтен толық немесе ішінара шығу;

6) Қоғам жұмыскерлерінің біліктілігін арттыру және кен орындарын болжау және іздеу, деректерді талдау, геологиялық барлау жұмыстарын жобалау, ресурстарды модельдеу және бағалау (оның ішінде JORC стандарты бойынша) саласында кадрларды іріктеу арқылы геология саласындағы құзыреттерді арттыру бойынша;

7) ESG қағидаттарын енгізу мақсатында орнықты даму саласындағы сарапшыларды тарту бойынша персоналдың дағдылары мен құзыреттерін қамтамасыз етуі және дамытуы қажет.

## **5.2. Жұмыскерлерді тарту, ұстап қалу, ынталандыру және дамыту**

Меритократия қағидаттарына сүйене отырып, қызметкерлерді тарту, ұстап қалу, ынталандыру және дамыту кәсібилік пен сараптамананы арттыруға, жұмыс берушінің құнды ұсынысына, нарықтық бағдарларды ескере отырып, сыйақының бәсекелес деңгейіне, бизнес-нәтижелерге қол жеткізуді және сіңірген еңбегін тануды көтермелеуге негізделеді.

Қоғамның қазіргі және тартылатын жұмыскерлеріне, олардың тұрақты тұлғалық және кәсіби дамуына қатысты Қоғамның белсенді позициясы, мақсаттарға қол жеткізуге байланысты бәсекеге қабілетті сыйақы еңбек ресурстары нарығында Қоғамның оң беделін қамтамасыз етеді, сондай-ақ Қоғамның үздік жұмыс беруші ретінде тартымдылығын арттырады.

## **5.3. Әлеуметтік тұрақтылық және ұжымның әлеуметтік әл-ауқаты**

Қоғам елеулі жанжалдар, әлеуметтік қақтығыстар мен бұзушылықтар жоқ Қоғамдық жүйенің жай-күйін іске асыруға ұмтылады, бұл Қоғамның тепе-теңдігі мен қалыпты жұмыс істеуін сақтауға мүмкіндік береді. Қоғам жыл сайын әлеуметтік тұрақтылық индексі (SRS) өлшеу мақсатында әлеуметтік зерттеулерге қатысады, оның нәтижелері персоналдың тартылу, әлеуметтік әл-ауқат және әлеуметтік тыныштық индекстерінің ауытқуларына уақтылы ден қоюға мүмкіндік береді.

Әлеуметтік әл-ауқатты қолдау мақсатында Қоғам қызметкерлерді әлеуметтік пакетті жақсартуға, оның ішінде медициналық сақтандыруға және қызметкерлердің салауатты өмір салтын қолдауға бағытталған әлеуметтік қолдауды жүзеге асыруға міндеттенеді.

## **5.4. Персоналды басқару жөніндегі функциялардың негізгі бастамалар**

Қоғам персоналды қызметтің ең үздік нәтижелеріне қол жеткізуді қамтамасыз ететін өзінің негізгі активі ретінде қарастыра отырып, стратегиялық мақсаттардың бірі ретінде осы Саясат қалыптастырылған Қазақстандағы ең үздік кадрларды тартуды, дамытуды және сақтауды айқындады.

HR функцияларын дамыту бастамалары Қоғам бизнесінің негізгі мәселелеріне негізделген:

- Алға қойылған міндеттерді іске асыру үшін Қоғамға осы жағдайда қандай жұмыскерлер қажет?

- Қоғам қажетті жұмыскерлерді тартуды және ұстап тұруды қалай жоспарлайды?

- HR функциясы бизнеске қойылған міндеттерді орындауға қалай көмектесе алады?

Қоғамның 2033 жылға дейінгі кезеңге арналған стратегиялық мақсаттарын орындаудағы функциялар HR-нің түйінді бастамалары:

- бизнес қажеттіліктеріне негізгі назар;
- HR-сараптаманың жоғары деңгейін қамтамасыз ету;
- заманауи және тиімді құралдарды енгізу;
- «дағдылы» процестерді барынша автоматтандыру.

## 6. HR қызметінің негізгі бағыттары

### 6.1. Рекрутинг

**Қызметкерлерді проактивті жоспарлау** (HR-ді бизнес-шешімдерді қалыптастыруға тарту кезінде) Қоғамға стратегиялық және ұйымдастырушылық икемділікті қамтамасыз етуге, персоналға деген сапалық және сандық қажеттілікті және осы қажеттіліктің орнын толтырудың оңтайлы көздерін анықтауға мүмкіндік береді.

Қажетті жұмыскерлерді тарту, жұмысқа тартуды арттыру үшін Қоғам **жұмыс берушінің құндылық ұсынысын** қалыптастырады (ішкі және сыртқы). Ол меритократия қағидаттарына сүйене отырып, мынадай негізгі элементтерде құрылады:

- бірегей тәжірибе: жұмыскерлерге нарықтық құнын арттыратын құнды тәжірибе алуға ерекше мүмкіндік беріледі;

- әлеуметтік маңыздылығы: әрбір жұмыскер еліміздің дамуына өз үлесінқосады;

- бәсекеге қабілетті жұмыс жағдайлары: еңбек жағдайлары жасалады (нарықтық бағдарларды, оқу және даму мүмкіндіктерін, әлеуметтік жеңілдіктерді ескере отырып сыйақы беріледі).

**Іздеу және іріктеу** меритократия, ашықтық, объективтілік, инклюзивтілік, сондай-ақ гендерлік теңдік қағидаттарын сақтай отырып, конкурстық іріктеу нәтижелері бойынша біліктілік деңгейі, кәсіби іскерлік және жеке қасиеттері бойынша қойылатын талаптарға сәйкес келетін неғұрлым лайықты кандидаттарды тартуға бағытталған.

Бизнес қажеттіліктерін ескере отырып, тәжірибе алмасу және құзыреттерді дамыту үшін белгілі бір инвестициялық позициялар үшін халықаралық тәжірибесі бар, бірақ қазақстандық мамандарды дамыту үшін білім берудің/трансферттеудің міндетті компонентімен мамандарды тартуға назар аудару.

Стратегиялық мақсаттар мен міндеттерді орындау үшін Қоғам мынадай міндеттерді іске асырады:

1. Бірегей инвестициялық сараптаманы, due-diligence-те табысты тәжірибені, халықаралық мәмілелерді, инвестициялық жобаларды, портфельдік және жобалық тәсілдерді басқаруды тарту.

2. Бос жұмыс орындарын иеленуге дайын сыртқы кандидаттар базасын қалыптастыру.

3. Басшыларды персоналды жоспарлау дағдыларына, құзыреті бойынша сұхбаттасуға, команданы тиімді басқару бойынша тренингке, сындарлы кері байланысты ұсынуға үйрету.

4. Лауазымға қабылдау/жаңа жұмыскерлерге арналған бейімдеу бағдарламасы.

5. Таланттарды ұстап қалу жөніндегі жоспарды іске асыру.

6. Кәсіби хедхантинг: түрлі іздеу көздерін пайдалану, соның ішінде Қазақстаннан тыс жерлерде бірегей сараптама іздеу үшін халықаралық деңгейдегі рекрутингтік агенттікті тарту.

7. HR/әлеуметтік медианы тарта отырып, Қазақстандағы және шетелдегі кәсіби алаңдарда жұмыс берушінің брендині күшейту.

## **6.2. Персоналды бейімдеу**

Персоналды бейімдеу жаңадан қабылданған жұмыскерге оның ұжымға табысты кіруі мақсатында, Қоғамның мақсаттарымен, оның қызметінің ерекшеліктерімен, сондай-ақ компанияның негізгі қағидаларымен және жұмыскердің функционалдық міндеттерімен танысу жолымен жан-жақты көмек көрсету қағидаты бойынша жүзеге асырылады.

Бейімделуді құрудың негізгі тәсілдеріне мыналар жатады:

- Корпоративтік бейімделу: тиімді жұмыс істеу үшін жаңадан бастаушыға Қоғамның қызметін ұйымдастыруға байланысты ақпарат беріледі;

- Әлеуметтік бейімделу: әріптестермен тиімді қарым-қатынас және өзара қарым-қатынас құру;

- Ұйымдастырушылық бейімделу: жаңадан бастаушыны Қоғамның корпоративтік мәдениетімен, ресми және бейресми ережелермен, ұжымның дәстүрлерімен таныстыру, жұмыс кеңістігінде бағдарлау;

- Техникалық (технологиялық) бейімделу: жаңа бастаушыны техника және бағдарламалық қамтылым жиынтығымен жұмыс істеуге үйрету / көрсету;

- Кәсіптік бейімделу жұмыскердің кәсіби жағымен тікелей байланысты;

- Психофизиологиялық бейімделу: белгілі бір, көбінесе әдеттегіден өзгеше, жұмыс және демалыс режиміне бейімделу және т.б.

Көрсетілген тәсілдерді енгізу Қоғамда және оның еншілес ұйымдарында HR процестерін жетілдіру жөніндегі іс-шаралар арқылы Саясатты іске асыруды болжайды.

## **6.3. Персоналды оқыту және дамыту**

Қоғамның бәсекелестік артықшылығын сақтау мақсаттары үшін негізгі міндеттер мыналар болып табылады:

1. Бизнес қажеттіліктерін ескере отырып, көшбасшылықты дамыту бағдарламасын жетілдіру және іске асыру (стратегиялық міндеттер ескерілген фокус: жұтылу және бірігу мәмілелері, инвестициялық жобаларды бағалау, жобалық басқару).

2. Басшыларды Қоғам құндылықтарының құзыреттеріне, қызметті бағалау және әлеуетті анықтау дағдыларына, тәлімгерлік пен коучингке үйрету.

3. Өндірісті, жобаларды және активтерді бөлумен, инвестициялар мен тәуекелдерді басқарумен байланысты мәселелерді қамтитын Қоғам компаниялары тобының даму кезеңіне байланысты біліктіліктердің, құзыреттер мен дағдылардың болашақ өзгерістеріне ағымдағы жұмыскерлерді дайындауға арналған ішкі және шетелдік оқу бағдарламалары.

4. Белгілі бір инвестициялық позициялар үшін құзыреттердің мамандандырылған модельдерін әзірлеу. Кәсіби халықаралық дипломдары/сертификаттары бар жұмыскерлердің үлесін біртіндеп ұлғайту.

5. Оқытуда алдыңғы қатарлы цифрлық технологияларды пайдалану, қашықтықтан / модульдік оқытуды дамыту.

6. Бірегей тәжірибе алу/білім және тәжірибе алмасу, персоналды топшілік ротациялау шеңберінде алдыңғы қатарлы тау-кен компанияларымен тағылымдамаларды енгізу.

7. Ішкі жаттықтырушылықты, тәлімгерлікті, менторлықты және коучингті тиімді дамыту.

8. Оқыту жұмыскерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға және жеке-іскерлік және басқару құзыреттерін дамытуға бағытталуы тиіс.

#### **6.4. Таланаттарды басқару**

Таланаттар мен мирасқорлықты басқару жүйесінің негізгі тәсілдері:

- Қоғамның Даму стратегиясына сәйкес кадрлық әлеуетті дамыту;
- мирасқорлық пулын қалыптастыру Қоғамның Даму стратегиясын сәтті жүзеге асыру үшін орта және ұзақ мерзімді перспективада Қоғамның нақты қажеттіліктеріне жауап беруі керек;
- мирасқорлық пулын іріктеу ашықтық пен әділдік қағидаттарында құрылады;
- даму жоспарларын талқылау мирасқорлық пулына арналған қызметті бағалау рәсімінің ажырамас бөлігі болып табылады;
- мансап жоспарларын талқылау мирасқорлық пулына арналған қызметті бағалау рәсімінің ажырамас бөлігі болып табылады;
- жұмыскерлердің мансабын дамыту өз бөлімшесінің шеңберімен шектелмейді.

#### **Дарындарды басқару жүйесінің негізгі міндеттері:**

- 1) Кадр резервінде тұрған жұмыскерлер үшін оқыту бағдарламаларын дамыту және мансаптық жоспар әзірлеу;
- 2) Жыл сайынғы негізде негізгі лауазымдарды айқындау, негізгі рөлдердің мирасқорлығы жөніндегі іс-шаралар жоспарын іске асыру;
- 3) Әлеуетті мирасқорлықты сәйкестендіру, ертеңгі көшбасшылардың рөлін алатын дарындыларды дамыту, оларға осы саладағы алдыңғы қатарлы тәжірибені ескере отырып, жаһандық білім беру тәжірибесін ұсыну;
- 4) Білімді басқару. Қоғамның компаниялар тобында тәлімгерлік және білім беру жүйесін дамыту.
- 5) Қажетті құзыреттер мен дағдыларды дамыту мақсаттары үшін Қоғам ішінде, сондай-ақ оның еншілес ұйымдарында жұмыскерлерді ротациялау;
- 6) Тағылымдамалар бағдарламасын енгізу, білім беру үшін әлемдік деңгейдегі алдыңғы қатарлы тау-кен компанияларымен үздік сарапшылармен алмасу.

## **6.5. Қызметті бағалау**

Қоғам жұмыскерлердің санасын өзгертуге және коммерциялық ойлау мінез-құлқының дамуына ықпал ететін тиімділікті басқару жүйесін жетілдіреді. Нақты және айқын нәтижелерге қол жеткізу, синергия әсерінен еңбек өнімділігін арттыру мақсатында Қоғам мына міндеттерге баса назар аударады:

1. Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен атқарушы органның корпоративтік ҚТК-ны (бизнес-мақсаттарды) бизнес-процестер/қызмет бағыттары бойынша нақты көрсеткіштерге каскадтауды қамтамасыз ету, ҚТК-ны орындауды тұрақты мониторингтей отырып, оларды қою процесін жетілдіру. Жұмыскерлердің нәтижелілігі қол жеткізілген көрсеткіштер, олар тікелей әсер ететін және әсер ететін қоғамның бизнес-мақсаттарына қол жеткізудегі үлес негізінде бағаланады.
2. SMART бойынша мақсат қоюдың сапасын қамтамасыз ету.
3. Шетелдік мамандардың қазақстандық жұмыскерлерге тәжірибесі мен білімін беру жөніндегі міндетті ҚТК-ны енгізу.
4. Құзыреттілік моделін жаңарту арқылы коммерциялық ойлау құзыреттілігін күшейту. Нақты лауазымға, корпоративтік құндылықтарға қойылатын талаптарға жауап беретін жұмыскерлер үшін құзыреттер моделі персоналды бағалау үшін базалық индикатор болып табылады.
5. Жұмыскерлердің әлеуетін бағалау жүйесін сыйақы жүйесінен ажырату.
6. Кадр резервін қалыптастыру.
7. Мансап карталарын құру.

## **6.6. Сыйақыны басқару**

Жұмыскерлердің жиынтық сыйақы жүйесін басқару мынадай қағидастарға негізделген:

- ішкі әділеттілік және сыртқы бәсекеге қабілеттілік;

- ашықтық және анықтық;
- Қоғамның мақсаттары мен қаржылық-экономикалық мүмкіндіктеріне сәйкестігі;
- компания қызметінің нәтижелері мен жеке салымын ескере отырып сыйақы/сыйлықақы беру.

Жұмыскерлерді тарту, ұстап қалу және ынталандыру, персоналдың тартылуын арттыру мақсатында Қоғам Жалғыз акционердің саясатын ескере отырып, еңбекке ақы төлеу, бизнес-нәтижелерге қол жеткізуді көтермелеу және сіңірген еңбегін тану жүйесін жетілдіреді:

1. Нарыққа бағдарлана отырып, жалақы құрылымын қайта қарау: тұрақты бөлік үлесін ұлғайту және ауыспалы бөлік үлесін азайту және бизнестің қажеттіліктерін ескере отырып, сыйақыға сараланған тәсіл.

2. Инвестициялық жобаларды іске асыру, жобалық қаржылық және өндірістік параметрлерге қол жеткізу бойынша, оның ішінде пайдаға/капиталға қатысу қағидаты бойынша жобалық сыйлықақы беруді енгізу.

3. Еңбекақыға және оның қозғалыс үрдістеріне қатысты еңбек нарығына талдау жүргізу.

4. Бизнес-міндеттерді шешу үшін үздік идеялар конкурсын өткізу, жеңімпаздарды жария марапаттау.

5. Жұмыскерлердің сіңірген еңбегін тану және іс-әрекеттегі аса көрнекті мінез-құлқын көтермелеу құралдарын қолдану.

## **6.7. Корпоративтік мәдениетті және ІР дамыту**

Корпоративтік құндылықтар корпоративтік мәдениеттің нормасы және коммерциялық ойлау мінез-құлқының моделін дамыту тиімділігінің негізгі факторлары болуға тиіс. Қоғам компаниялары тобының жұмыскерлері жоғары өнімділіктің, жауапкершіліктің және нәтижеліліктің корпоративтік мәдениетін белгілеуге және қолдауға арналған, онда қызметкерлер активтердің иелері ретінде ойлайды және әрекет етеді, пайда мен залалды акционерлермен бірге бөліседі, олар Қоғамның стратегиялық мақсаттарын іске асыруды қамтамасыз ету мақсатында өзгерістерге дайын.

Қоғам ішінде де, одан тыс жерлерде де корпоративтік мінез-құлық құндылықтарын сақтау әр жұмыскердің жауапкершілік аймағы болып табылады. Корпоративтік мәдениеттің тиімді дамуы әр жұмыскердің жеке тартылуына және қатысуына байланысты.

Корпоративтік құндылықтар Қоғамның Іскерлік этика кодексінде көрініс тапқан.

Жұмыскерлердің мақсатты мінез-құлқын қалыптастыратын корпоративтік мәдениетте құндылықтарды көрсету адами ресурстарды басқару жүйесін жетілдіру арқылы Қоғам Саясаты мақсаттарының бірі болып табылады.

Корпоративтік құндылықтар негізінде Қоғам мынадай міндеттерге назар аударады:

1) басшылардың жұмыскерлерді жоғарылату кезінде қызметті бағалау нәтижелерін қолдануы;

- 2) бизнеске құндылық әкелетін сапалы және өршіл мақсаттар қою;
- 3) жұмыскерлерді тұрақты оқытуға және дамытуға жәрдемдесу;
- 4) басшыдан және бағыныштылардан тұрақты (сындарлы/оң) кері байланыс мәдениетін және меритократия қағидаттары негізінде жұмыскерлердің еңбегін танудың басқа да құралдарын енгізу;
- 5) Қоғамның күнделікті қызметіне іскерлік құндылықтар мен мәдениетті енгізу;
- 6) HR процестер мен құралдарды призма арқылы іске асыру және Қоғамның корпоративтік құндылықтарын сақтау.

оғам жұмыскерлердің деңгейін арттыру жөніндегі жол картасын іске асыруды (тартылуды жыл сайынғы зерттеу, әлеуметтік сауалнамалар нәтижелеріне сүйене отырып), ұжымдағы командалық жұмысты, ниеттестікті, қолайлы және шығармашылық ахуалды күшейтетін ұйымдастыру іс-шараларын өткізуді қамтамасыз етеді.

Қоғамның корпоративтік құндылықтарын енгізу мынадай іс-шаралар арқылы жүзеге асырылады:

- құзыреттілік моделін қолдану;
- қызметті бағалау жүйесін, оқыту жүйесін, сабақтастықты басқаруды және материалдық және материалдық емес уәждемені жетілдіру;
- рөлдік модельдер ретінде көшбасшылар;
- тиімді жұмыс ортасын құру;
- жұмыс берушінің брендині ілгерілету;
- ішкі және сыртқы коммуникацияларды дамыту.

Жұмыс орнында қолайсыз әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларға, зорлық-зомбылықтың барлық нысандарына (физикалық, экономикалық, сексуалдандырылған және психоэмоционалды) нөлдік төзімділікпен қолайлы еңбек жағдайларын қолдау, ішкі коммуникацияларды және мердігерлік ұйымдармен тиімді өзара іс-қимылды дамыту.

Қоғам ЕТҰ-мен бірлесіп өндірістік қатынастарды дамыту бойынша мынадай функцияларды іске асыруды жүзеге асыруы қажет:

#### **Әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларды жақсарту:**

- қолайсыз әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларға нөлдік төзімділік саясатын бейімдеу және іске асыру және оны Қоғамға және ЕТҰ-ға енгізу;
- әдістемелік ұсынымдар мен материалдар әзірлеу және коммуникациялық іс-шаралар арқылы жұмыскерлердің құрылған әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларға ынтымақты жауапкершілік деңгейін арттыру бойынша оларды енгізу;
- ЕТҰ-да әлеуметтік-тұрмыстық жағдайлардың IR-скринингін жүргізудің жоспар-кестесін жасау және бекіту және ЕТҰ мен Бірыңғай операторды жоспар-кестемен таныстыру;
- ЕТҰ-ның әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларын зерделеу үшін жарты жылда кемінде 1 рет IR-скрининг өткізу;
- тиісті шаралар қабылдау үшін ЕТҰ-ның бірінші басшысына IR-қорытындысын беру;
- қайталама IR-скрининг жүргізу жолымен IR-қорытындының орындалуын бақылау.

### **Ішкі коммуникацияларды және кері байланыс мәдениетін дамыту:**

1) Қоғам және ЕТҰ жұмыскерлері арасында ішкі коммуникацияларды, кері байланыс мәдениетін, тұлғааралық қарым-қатынас мәдениетін дамыту үшін саясаттарды, рәсімдерді, механизмдерді бейімдеу және іс-шараларды ұйымдастыру, Қоғам жұмыскерлері арасында ішкі коммуникацияларды, кері байланыс мәдениетін және тұлғааралық қарым-қатынас мәдениетін дамыту;

2) ЕТҰ жұмыскерлері арасында тамақтану, медициналық қызмет көрсету, тасымалдау, клининг, тұру, бұқаралық (мәдени және спорттық) іс-шаралар, әлеуметтік-тұрмыстық объектілерді санитарлық-техникалық жарақтандыру қызметтерін көрсету сапасын бағалау бойынша сауалнама әзірлеу, жетілдіру және сауалнама жүргізу;

3) әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларды жақсартуға қатысты өтініштер, ұсыныстар бойынша, жұмыс орнындағы зорлық-зомбылықтың алдын алу бойынша, ішкі коммуникацияларды дамыту және мердігерлік ұйымдармен өзара іс-қимыл бойынша кері байланысты қабылдау, өңдеу және ұсыну;

4) әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларды жақсарту, жұмыс орнындағы зорлық-зомбылықтың алдын алу, ішкі коммуникацияларды дамыту және мердігерлік ұйымдармен өзара іс-қимыл бойынша ақпарат жинау үшін ЕТҰ жұмыскерлерімен тұрақты кездесулер өткізу;

5) психологиялық, эмоционалдық жеңілдету үшін бұқаралық мәдени-демалыс, спорттық іс-шараларға жәрдемдесу және ұйымдастыру (вахталық әдіспен жұмыс істейтін жұмыскерлерге назар аудара отырып).

### **1. Жұмыс орнындағы зорлық-зомбылықтың барлық түрлерінің алдын алу:**

1) жұмыс орнындағы зорлық-зомбылыққа нөлдік шыдамдылық саясатын бейімдеу және іске асыру және Қоғамда және ЕТҰ-да саясатты енгізуді қамтамасыз ету;

2) жұмыс орнындағы зорлық-зомбылық пен кемсітушіліктің барлық нысандарының профилактикасы, олардың алдын алуға және оларға жол бермеуге бағытталған іс-шаралар жоспарларын әзірлеу, оларға жәрдемдесу және өткізу;

3) жұмыс орнында зорлық-зомбылықтың барлық нысандарының болуын және таралуын зерделеу үшін Қоғамда және ЕТҰ-да әлеуметтік және психологиялық зерттеулер жүргізуде Бірыңғай операторға жәрдемдесу.

### **2. Мердігерлік ұйымдармен өзара іс-қимылды жақсарту:**

1) жұмыскерлерді мынадай саясаттармен және рәсімдермен таныстыруға бағытталған кіріспе тренингтерді, нұсқамаларды, коммуникациялық іс-шараларды бейімдеу және өткізу:

2) жұмыс орнындағы зорлық-зомбылықтың барлық нысандарының профилактикасы, алдын алу және оларға жол бермеу жөніндегі саясат;

3) жұмыс орнында алкогольді, есірткі құралдарын, психотроптық заттарды, прекурсорларды және сол тектестерді тұтынуға жол бермеу жөніндегі саясат;

4) түрлі этникалық және әлеуметтік топтардың ұлттық, мәдени және өзге де ерекшеліктерін құрметтеуге қатысты саясат;

өтініштерді қарау рәсімдері.



## **6.8. HR функциясының тиімділігін арттыру**

Процестің негізгі тәсілдері:

- Адам ресурстарын басқару саласындағы саясат Қоғамның Даму стратегиясының ажырамас бөлігі болып табылады;
- Адам ресурстарын басқару саласындағы операциялық қызмет Қоғамды қажетті біліктілік деңгейіндегі жұмыскерлермен қамтамасыз етуі тиіс;
- Өлшенетін HR-метрикалары HR-функциясын айқын, түсінікті және халықаралық стандарттарға сай етуі тиіс;
- Қоғамның ұйымдық құрылымы Қоғамның Даму стратегиясының орындалуын іске асыруды қамтамасыз етуі тиіс.

Көрсетілген тәсілдерді енгізу Қоғамда және ЕТҰ-да (шектелмей) процестерді біріздендіру және жетілдіру мынадай іс-шаралар арқылы Саясатты іске асыруды көздейді:

- HR сараптамасын жетілдіру (HR сертификаттау);
- нәтижелі HR көрсеткіштерін енгізу, SMART мақсаттарын қою.

HR функциясы әкімшілік қолдау мен ақпарат беруден бастап бизнес-әріптес рөліне дейін өз рөлінде дамуы тиіс.

## **6.9. Адам ресурстарын басқарудың заманауи әдістерімен цифрлық технологияларын енгізу, HR функциясын дамыту**

Цифрлық экономиканы дамыту, цифрлық технологияларды тарату мынадай міндеттер қояды:

- бәсекелестік жағдайында цифрлық ортада болашақ жұмыс үшін жұмыскерлердің цифрлық дағдыларын жедел дамыту;
- процестерді цифрландыру және автоматтандыру (белсенді жоспарлау) жағдайында адам ресурстарын қайта бөлуді жүзеге асыру тәртібін түсінетін «цифрлық көшбасшыларды» дайындау;
- процестерді цифрландыру және автоматтандыру жағдайында адам ресурстарын қайта бөлу (проактивті жоспарлау);
- мобильді қосымшаларды пайдалану;
- HR-процестерді автоматтандыруды енгізу (болжанатын пайдалар меншығындардың арақатынасын ескере отырып);
- HR-метрика деректер базасын енгізу (бизнес-талдау).

## **7. Саясаттың тиімділігінің негізгі көрсеткіштері**

Кадр саясатын іске асырудың тиімділігі мен мониторингі мынадай түйінді көрсеткіштер бойынша бағаланады (шектелмей):

- персоналдың қатысу индексі және SRS арттыру;
- Қоғамның басқару құрылымын оңтайландыруға не активтердің шығуына байланысты іс-шараларды қоспағанда, персоналдың қозғалысын тұрақтандыру және кадрлардың тұрақтамауының өсуіне жол бермеу;
- оқытудан және біліктілігін арттырудан өткен жұмыскерлердің үлесін ұлғайту;

- персоналдың негізгі техникалық және басқарушылық дағдыларын дамыту;

- сабақтастық және білім трансферті жоспарын дамыту, орындау бағдарламаларының тиімділігі:

- басқару органдары мен атқарушы органдардағы әйелдердің үлесін ұлғайту.

Қоғамның компаниялар тобында осы Саясатты іске асыру тиімділігінің мониторингін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін кері байланыс және ішкі коммуникациялар жүйесі қалыптастырылады. Осы Саясатпен реттелетін процестер мен рәсімдерге тартылған барлық қатысушылар алынған нәтижелерді бағалайды және Қоғам Басқармасы бекітетін Саясатты іске асыру жөніндегі жол картасына сәйкес түзетуші ұсынымдар мен іс-шараларды пысықтайды.