

Утверждена решением
Совета директоров
АО «НГК «Тау-Кен Самрук»
от «25» июля 2024 года,
протокол № 09/24

**Кадровая политика
АО «НГК «Тау-Кен Самрук»
на 2024-2033 годы**



Астана, 2024 год

Содержание

1. Глоссарий.....	3
2. Введение.....	5
3. Цели Политики Общества.....	6
4. Основные принципы Политики.....	7
5. Ключевые приоритеты Политики	7
5.1. Планирование человеческих ресурсов по группе компаний Общества... ..	8
5.2. Привлечение, удержание, мотивация и развитие работников.....	9
5.3. Социальная стабильность и социальное благополучие коллектива.....	9
5.4. Ключевые инициативы функции по управлению персоналом.....	9
6. Ключевые направления деятельности HR.....	11
6.1. Рекрутинг.....	11
6.2. Адаптация персонала.....	12
6.3. Обучение и развитие персонала.....	12
6.4. Управление талантами	13
6.5. Оценка деятельности.....	14
6.6. Управление вознаграждением.....	14
6.7. Развитие корпоративной культуры и IR.....	15
6.8. Повышение эффективности HR функции	17
6.9. Внедрение современных методов и передовых технологий управления человеческими ресурсами, развитие функции HR	18
7. Ключевые показатели эффективности Политики.....	18

1. Глоссарий

В настоящей Кадровой политике (далее – Политика) применяются следующие понятия, термины и сокращения:

бизнес-процесс – логически завершённый набор взаимосвязанных действий, операций с привлечением и использованием различных ресурсов, реализующий политику Общества в области управления (управляющий бизнес-процесс), или ведения основного бизнеса (операционный бизнес-процесс), или обслуживания основного бизнеса (вспомогательный бизнес-процесс) с целью достижения поставленных целей Общества;

благополучие — это внутреннее ощущение человека, сочетание любви к тому, чем он занимается каждый день, хороших отношений с окружающими, устойчивого материального положения, крепкого здоровья и гордости своим вкладом в жизнь общества, и взаимосвязь этих элементов;

группа компаний Общества – Общество и его дочерние организации, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Обществу;

должность - штатная единица, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей;

должностное лицо – член совета директоров/ наблюдательного совета, исполнительного органа или лицо, единолично осуществляющее функции исполнительного органа;

корпоративная культура – ценности, принципы, нормы поведения и отношения, принятые в Обществе/Компании;

компетенции — качества и навыки работника (лично-деловые, лидерские, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности;

коучинг - система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала работника, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала;

КПД – ключевые показатели деятельности;

мотивация – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач;

наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки новых работников под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

оценка деятельности - комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям;

Руководство Общества – председатель Правления Общества, члены Правления Общества;

Фонд – акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»;

SBA - ЧУ «Samruk Business Academy»;

SRS (Samruk Research Services) – Индекс социальной стабильности;

ЦСВК - Центр социального взаимодействия и коммуникаций АО «Самрук-Қазына»;

CSR (Corporate Social Responsibility – Корпоративная Социальная Ответственность) - концепция, в соответствии с которой Компании учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом;

ESG (Environment, Social, Governance – окружающая среда, социальная политика, корпоративное управление) – совокупность характеристик управления Компанией, при котором достигается вовлечение данной Компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем. Строится на принципах:

Environmental – отношение к окружающей среде, экологичность производства Компании. Уменьшение вредоносных выбросов в атмосферу, почву, водоемы. Контроль всего цикла жизни товаров: добычи сырья, производства, использования, утилизации;

Social – лояльность ко всем представителям социума: к персоналу, клиентам, обществу. Забота о семьях работников, предоставление льгот. Трудоустройство и социальные сервисы для людей с ограниченными возможностями здоровья;

Governance – корпоративное управление, соблюдение всех прав и гарантий. Выстраивание отношений с государством, акционерами, потребительским сообществом. Антикоррупционная политика, отслеживание цепочки финансовых коммуникаций, регулярные отчеты по всем областям деятельности.

IR (Industrial Relations – производственные отношения) – отношения между работодателем и работниками, связанные с условиями рабочей среды, целью которых является поддержание санитарно-эпидемиологического, социального и психологического благополучия работников в целях обеспечения непрерывности производства в группе компаний Общества;

IR-скрининг – изучение социально-бытовых условий производственного персонала группы компаний Общества, подрядных подразделений на основе чек-листа;

IR-заключение – выводы и рекомендации на основе анализа IR-скрининга;

дочерние организации (ДЗО) – организации, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат компаниям, а также юридические лица, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежит указанным дочерним организациям компаний;

единый оператор по развитию производственных отношений (Единый оператор) – юридическое лицо, которое обеспечивает работу по мониторингу развития производственных отношений, разработке и внедрению моделей,

практик, политик и процедур по совершенствованию стандартов производственных отношений, разработке и внедрению программ, проектов, методических материалов, учебных пособий, обучающих дистанционных курсов, модульных и мультимедийных программ, направленных на развитие производственных отношений, разработке механизмов для улучшения санитарно-эпидемиологического, социального и психологического благополучия работников в группе компаний Общества.

HR метрика - показатель, позволяющий оценить либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами;

HR функция – функция по управлению человеческими ресурсами;

HSE (Health, Safety, Environment - Здоровье, Безопасность и Окружающая среда) - набор процессов, решений и практик, определяющих потенциальные риски для определённой рабочей среды, разработка передовых методов снижения или устранения этих рисков, а затем обучение работников методологии риск-ориентированного подхода для предотвращения происшествий, быстрого реагирования на травматизм и т.д. HSE охватывает персональную, технологическую, экологическую безопасность и культуру безопасности в целом, а не просто соответствие предприятия законодательным нормам и правилам, которые подразумевает ОТиПБ.

2. Введение

Политика АО «НГК «Тау-Кен Самрук» (далее - Общество) на 2024-2033 годы определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами, направленных на реализацию Стратегии развития Общества, утвержденную Советом директоров Общества 29 декабря 2023 года (протокол №15/23).

Политика разработана на основании Кадровой политики АО «Самрук-Қазына», утвержденной решением заочного заседания Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 14 декабря 2022 года № 209.

Политика является стратегическим документом в области управления человеческими ресурсами в Обществе и его дочерних организациях.

Основным стратегическим капиталом и главной ценностью Политики является его человеческий ресурс, эффективная работа которого позволит успешно решать поставленные следующие стратегические цели и задачи Общества:

1) Повышение инвестиционной привлекательности путем:

- Поиска, оценки и реализации новых проектов ГРР;
- Развития сектора редких металлов и редкоземельных элементов;
- Улучшения взаимодействия с партнерами;
- Развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

2) Формирование качественного портфеля активов через:

- Повышение производительности операционных активов;
- Реализацию добычных проектов;
- Реализацию программы приватизации и дивестиций;

3) Внедрение принципов ESG на основе:

- Передовых практик HSE;
- Экологической ответственности и декарбонизации;
- Развития человеческого капитала и местных сообществ;
- Зеленого финансирования;
- Повышения уровня корпоративного управления.

3. Цели Политики Общества

Целями Политики являются:

1) **обеспечение успеха инвестиций Общества в персонал** путем развития человеческих ресурсов, привлечение, возвращение и удержание талантов, внедрения системы карьерного планирования и ротации персонала, развития лидерства 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, усиление компетенций, касающихся управления инвестиционными проектами и проектного управления, в области привлечения инвестиций, M&A-сделок, а также наращивания компетенций производственного персонала;

3) **создание рабочей атмосферы в коллективе**, в котором работники максимально вовлечены, высоко продуктивны, мотивированы и лояльны по отношению к Обществу и заинтересованы в повышении привлекательности Общества как работодателя;

4) **обеспечение социальной стабильности в коллективах** и содействие росту благополучия персонала по всей группе компаний Общества. Создание условий труда и системы мотивации, обеспечивающих безопасный и высокопроизводительный труд;

5) **создание системы справедливой оплаты труда**, включающей в себя обеспечение работникам равной оплаты за труд равной ценности;

6) **укрепление корпоративной идентичности и самосознания** через развитие внутренней экспертизы и создание условий для повышения стоимости человеческого капитала за счет повышения уровня подготовки местных кадров, а также благоприятных условий для сохранения квалифицированных специалистов, постоянного совершенствования навыков персонала за счет систематического обучения (long life learning);

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

4. Основные принципы Политики

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.

Прозрачность и открытость на основе принципов меритократии достигается 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) открытые конкурсные процедуры при поиске и подборе кандидатов на вакантные позиции;

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

4) справедливую и конкурентную систему 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.

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.

Преимственность достигается 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.

Фокус на поддержание баланса интересов работников и работодателя за счет внедрения практик IR, HSE по всей группе компаний Общества.

5. Ключевые приоритеты Политики:

1) Планирование человеческих ресурсов по группе компаний Общества;

2) Привлечение, удержание, мотивация и развитие высокоэффективных работников;

- 3) Социальная стабильность и социальное благополучие коллектива;
- 4) Внедрение современных методов и практик управления персоналом, развитие функции HR;
- 5) Ключевые инициативы функции по управлению персоналом.

5.1. Планирование человеческих ресурсов по группе компаний Общества

Планирование человеческих ресурсов фокусируется на обеспечении удовлетворения потребности Общества 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.

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), опыт управления проектами, ориентация на результат и широкий кругозор.

2) обладающие необходимыми компетенциями:

- личностно-деловые компетенции определяются в модели компетенций Общества;
- в долгосрочной перспективе работники Общества – проводники изменений, новаторы;

3) с высоким уровнем вовлеченности:

- вовлеченность работников Общества измеряется ежегодно.

Обществу необходимо обеспечивать и развивать навыки и компетенции персонала:

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) по разработке 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) 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;

б) по наращиванию компетенций в области геологии посредством повышения квалификации работников Общества и подбора кадров в области прогнозирования и поиска месторождений, анализа данных, проектирования геологоразведочных работ, моделирования и оценки ресурсов (в том числе по стандарту JORC);

7) по привлечению экспертов в области устойчивого развития, в целях внедрения принципов ESG.

5.2. 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, а также повысит привлекательность Общества в качестве лучшего работодателя.

5.3. Социальная стабильность и социальное благополучие коллектива

Общество стремится к реализации такого состояния общественной системы, при котором отсутствуют серьезные конфликты, социальные трения и нарушения, что позволяет сохранять равновесие и нормальное функционирование Общества. Общество ежегодно участвует в социологических исследованиях в целях замера индекса социальной стабильности (SRS), результаты которого дают возможность своевременно реагировать на колебания индексов вовлеченности персонала, социального благополучия и социального спокойствия.

В целях поддержания социального благополучия Общество обязуется осуществлять социальную поддержку работников, направленную на улучшение социального пакета, в том числе на медицинское страхование и поддержание здорового образа жизни работников.

5.4. 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 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 2033 года являются:

- основной фокус на бизнес-потребности;
- обеспечение высокого уровня HR-экспертизы;
- внедрение современных и эффективных инструментов;
- максимальная автоматизация «рутинных» процессов.

Реализация Политики возможна при выполнении таких условий, как:

- 1) поддержка Совета директоров и Правления 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-партнера);
- 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 (конкурсный отбор, управление талантами, управление корпоративной культурой);
- автоматизацию административных процессов (кадровое администрирование, оценка деятельности работников, метрики HR 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).

HR Бизнес-партнеры — ответственны за налаживание диалога между бизнесом и HR-командой, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса.

Реализация Политики позволит обеспечить внедрение эффективной системы управления персоналом, а также ее внутренний контроль эффективности, реально создать и оценить поддержку бизнесу посредством реализации соответствующих мероприятий.

6. Ключевые направления деятельности HR

6.1. Рекрутинг

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.

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 привлечение наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным деловым и личностным качествам, по результатам конкурсного отбора с соблюдением принципов меритократии, прозрачности, объективности, инклюзивности, а также гендерного равенства.

Для обмена опытом и развития компетенций с учетом бизнес потребностей фокус на привлечении специалистов 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 руководителей навыкам планирования персонала, интервьюированию по компетенциям, тренингу по эффективному управлению командой, предоставлению конструктивной обратной связи.
4. Введение в должность/адаптационная программа для новых работников.
5. Реализацию 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.

6.2. 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;
- Психологическая адаптация: приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха и т.п.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Политики посредством мероприятий по совершенствованию процессов HR в Обществе и его дочерних организациях.

6.3. 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 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, развитии

дистанционного/модульного обучения.

6. Внедрение стажировок с передовыми горнорудными компаниями в рамках получения уникального опыта/обмена знаниями и опытом, внутригрупповых ротаций персонала.

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.

6.4. 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:

1. Развитие программ обучения и разработка карьерного плана для работников, состоящих в кадровом резерве;

2. Определение ключевых должностей на ежегодной основе, реализация плана мероприятий по преемственности ключевых ролей;

3. Идентификация потенциальных приемников, развитие талантов, которые возьмут на себя роль лидеров завтрашнего дня, предлагая им глобальный опыт обучения с учетом передового опыта в отрасли;

4. Управление знаниями. Развитие системы наставничества и передачи знаний в группе компаний Общества.

5. Ротации работников внутри Общества, а также в его дочерних организациях для целей развития нужных компетенций и навыков;

6. Внедрение программы стажировок, обмен лучшими экспертами с передовыми горнорудными компаниями мирового уровня для передачи знаний.

6.5. 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, 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, отвечающая 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.

6.6. Управление вознаграждением

Управление системой совокупного вознаграждения работников основано на принципах:

- внутренняя справедливость и внешняя конкурентоспособность;
- прозрачность и понятность;
- соответствие целям и финансово-экономическим возможностям Общества;
- 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 Единственного 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. Внедрение проектного премирования по реализации инвестиционных проектов, достижению проектных финансовых и производственных параметров, в том числе по принципу участия в прибыли/капитале.

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

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

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

6.7. Развитие корпоративной культуры и IR

Корпоративные ценности должны стать нормой корпоративной культуры и основными факторами эффективности развития модели поведения коммерческого мышления. Работники группы компаний Общества призваны 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 отражены в Кодексе деловой этики Общества.

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

Исходя из корпоративных ценностей, Общество фокусируется на задачах:

- применение руководителями результатов оценки деятельности при продвижении работников;
- установление качественных и амбициозных целей, которые приносят ценность бизнесу;
- содействие постоянному обучению и развитию работников;
- внедрение культуры регулярной (конструктивной/позитивной) обратной связи от руководителя и от подчиненного, и других инструментов признания заслуг работников на основе принципов меритократии;
- внедрение деловых ценностей и культуры в повседневную деятельность Общества;
- 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:

- применение модели компетенций;
- совершенствование системы оценки деятельности, системы обучения, управления преемственностью и материальной и нематериальной мотивации;
- лидеры как ролевые модели;
- создание эффективной рабочей среды;
- продвижение бренда работодателя;
- развитие внутренних и внешних коммуникаций.

Поддержание благоприятных условий труда с нулевой терпимостью к неблагоприятным социально-бытовым условиям, ко всем формам насилия (физическое, экономическое, сексуализированное и психоэмоциональное) на рабочем месте, развитие внутренних коммуникаций и эффективного взаимодействия с подрядными организациями.

Обществу совместно с ДЗО необходимо осуществлять реализацию следующих функций по развитию производственных отношений:

Улучшение социально-бытовых условий:

- адаптация и реализация политики нулевой терпимости к неблагоприятным социально-бытовым условиям и ее внедрение в Обществе и ДЗО;
- разработка методических рекомендаций и материалов и их внедрение по повышению уровня солидарной ответственности работников к созданным социально-бытовым условиям путем коммуникационных мероприятий;
- составление и утверждение плана-графика проведения IR-скрининга социально-бытовых условий в ДЗО и ознакомление ДЗО и Единого оператора с планом-графиком;
- проведение IR-скрининга не менее 1 раза в полугодие для изучения социально-бытовых условий ДЗО;
- выдача IR-заключения Первому руководителю ДЗО для принятия соответствующих мер;
- контроль исполнения IR-заключения путем проведения повторного IR-скрининга.

Развитие внутренних коммуникаций и культуры обратной связи:

1) адаптация политик, процедур, механизмов и организация мероприятий для развития внутренних коммуникаций, культуры обратной связи, культуры межличностного общения среди работников Общества и ДЗО, развитие внутренних коммуникаций, культуры обратной связи и культуры межличностного общения среди работников Общества;

2) разработка, совершенствование опросника и проведение опроса среди работников ДЗО по оценке качества предоставления услуг питания, медицинского обслуживания, развозки, клининга, проживания, массовых (культурных и спортивных) мероприятий, санитарно-технического оснащения социально-бытовых объектов;

3) прием, обработка и предоставление обратной связи по обращениям, предложениям касательно улучшений социально-бытовых условий, по

профилактике насилия на рабочем месте, по развитию внутренних коммуникаций и взаимодействия с подрядными организациями;

4) проведение регулярных встреч с работниками ДЗО для сбора информации по улучшению социально-бытовых условий, по профилактике насилия на рабочем месте, по развитию внутренних коммуникаций и взаимодействия с подрядными организациями;

5) содействие и организация массовых культурно-досуговых, спортивных мероприятий для психологической, эмоциональной разгрузки (с акцентом на работников, работающих вахтовым методом).

1. Профилактика всех форм насилия на рабочем месте:

1) адаптация и реализация политики нулевой терпимости к насилию на рабочем месте и обеспечение внедрения политики в Обществе и ДЗО;

2) разработка планов, содействие и проведение мероприятий, направленных на профилактику, предупреждение и недопущение всех форм насилия на рабочем месте и дискриминации в сфере труда;

3) содействие Единому оператору в проведении социологических и психологических исследований в Обществе и ДЗО для изучения наличия и распространения всех форм насилия на рабочем месте.

2. Улучшение взаимодействия с подрядными организациями:

1) адаптация и проведение вводных тренингов, инструктажей, коммуникационных мероприятий, направленных на ознакомление работников со следующими политиками и процедурами:

2) политика по профилактике, предупреждению и недопущению всех форм насилия на рабочем месте;

3) политика по недопущению употребления алкоголя, наркотических средств, психотропных веществ, прекурсоров и их аналогов на рабочем месте;

4) политика в отношении уважения к национальным, культурным и иным особенностям различных этнических и социальных групп;

5) процедуры рассмотрения обращений.

6.8. Повышение эффективности HR функции

Основными подходами процесса являются:

- Политика в области управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью стратегии развития Общества;

- Операционная деятельность в области управления человеческими ресурсами должна обеспечивать Общество персоналом требуемого уровня квалификации;

- Измеримые HR-метрики должны делать HR-функцию прозрачной, понятной и соответствовать международным стандартам;

- Организационная структура Общества должна обеспечивать реализацию выполнения Стратегии развития Общества.

Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процессов в Обществе и ДЗО, 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 - партнера.

6.9. Внедрение современных методов и цифровых 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, порядок осуществления перераспределения человеческих ресурсов в условиях цифровизации и автоматизации процессов (проактивное планирование);
- 3) переход на передовые технологии, цифровые решения;
- 4) использование мобильных приложений;
- 5) внедрение автоматизации HR-процессов (с учетом соотношения прогнозируемых выгод и издержек);
- 6) введение базы данных HR-метрик (бизнес-аналитика).

7. Ключевые показатели эффективности Политики

Эффективность и мониторинг реализации Кадровой политики оценивается по следующим ключевым показателям (не ограничиваясь):

- повышение индекса вовлеченности персонала и SRS;
- стабилизация движения персонала и недопущения роста текучести кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления Общества либо выбытием активов;
- увеличение доли работников, прошедших обучение и повышение квалификации;
- развитие ключевых технических и управленческих навыков персонала
- эффективность программ развития, исполнения плана преемственности и трансфера знаний;
- увеличение доли женщин в органах управления и исполнительных органах.

В группе компаний Общества формируется система обратной связи и внутренних коммуникаций, позволяющая осуществлять мониторинг эффективности реализации настоящей Политики. Все участники, вовлеченные в регулируемые настоящей Политикой процессы и процедуры, оценивают полученные результаты и прорабатывают корректирующие рекомендации и мероприятия, согласно Дорожной карты по реализации Политики, утверждаемой Правлением Общества.