

Наименование документа ИСМ:

**Кадровая политика АО «КазТрансОйл»  
на 2021 - 2025 годы****Политика****Разработчик:  
департамент управления  
человеческими ресурсами**Утверждена решением Совета директоров  
АО «КазТрансОйл»  
(протокол заседания от 3 сентября 2021 года  
№ 7/2021)

1. Общие положения
2. Сфера действия
3. Термины, определения и сокращения
4. Основные принципы кадровой политики
5. Реализация Кадровой политики
6. Основные направления Кадровой политики

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Настоящая Кадровая политика АО «КазТрансОйл» на 2021-2025 годы (далее - Кадровая политика) является основополагающим документом системы управления человеческими ресурсами, направленным на реализацию стратегической цели АО «КазТрансОйл» (далее - Компания) по совершенствованию системы корпоративного управления и устойчивого развития.

2. Кадровая политика разработана для достижения следующих целей:

- 1) поддержание и непрерывное развитие человеческих ресурсов, профессиональный и личностный потенциал которых является ключевым фактором в реализации стратегических целей Компании;
- 2) развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций;
- 3) удержание положительного уровня социальной защищенности и стабильности в коллективе;
- 4) повышение эффективности процесса управления человеческими ресурсами.

3. Реализация Кадровой политики осуществляется Компанией с учетом требований законодательства Республики Казахстан, в частности трудового законодательства и законодательства в сфере противодействия коррупции.

**2. СФЕРА ДЕЙСТВИЯ**

4. Положения Кадровой политики обязательны для всех работников Компании, при этом руководители, работники HR служб Компании должны предпринять все необходимые действия для их реализации.

5. Дочерним и совместно-контролируемым организациям рекомендуется разработать на основании Кадровой политики собственные кадровые политики.

**3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**

6. Для целей Кадровой политики применяются следующие термины, определения и сокращения:

- 1) **HR** (от англ. «Human Resources») - человеческие ресурсы;
  - 2) **HR службы** - структурное подразделение центрального аппарата Общества/обособленного структурного подразделения (работник обособленного структурного подразделения), в задачи (функциональные обязанности) которого входят вопросы управления человеческими ресурсами;
  - 3) **кадровый резерв** - работники, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих (деловых) компетенций, данные о которых включены в систематический список, сформированный в установленном порядке;
  - 4) **КПД (ключевые показатели деятельности)** - ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Компании и степень достижения работниками, стратегических целей;
  - 5) **компетенция** - способность работника применять в трудовой деятельности знания, умения и навыки;
  - 6) **корпоративная культура** - это специфические для Компании ценности, принципы, нормы поведения и отношения;
  - 7) **обособленное структурное подразделение** - филиал, представительство и иное территориально обособленное структурное подразделение Компании;
  - 8) **работник** - физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Компанией и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору.
- Термины и определения, применяемые, но не раскрытые в Кадровой политике, соответствуют терминам и определениям, используемым в законодательстве Республики Казахстан.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

7. Кадровая политика основывается на следующих принципах:

- 1) **прозрачность и открытость** - открытость на всех этапах управления человеческими ресурсами, нацеленность на долгосрочные отношения с работниками с соблюдением требований законодательства Республики Казахстан и принципов социального партнёрства;
- 2) **интегрированность HR** - обеспечение функционирования системы управления человеческими ресурсами 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;
- 3) **преемственность** - передача внутри Компании профессиональных знаний и навыков, необходимых для решения производственных и управленческих задач;
- 4) **социальная ориентированность** - направленность на социальную поддержку работников.

#### **5. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

8. Реализация Кадровой политики достигается через:

- 1) развитие корпоративной культуры и повышение навыков работников с фокусом на преемственность, ориентацию на результат и готовность брать на себя ответственность;
- 2) повышение качественного состава персонала с учетом потребностей Компании - обеспечение соответствия работников квалификационным требованиям через процессы управления человеческими ресурсами (оценка, подбор, развитие и т.д.), внедрение комплексной системы управления кадровым резервом и управления вознаграждением,

обеспечивающей прозрачность, условия и мотивацию персонала в целях удержания, продвижения и назначения на вышестоящие должности эффективных работников;

3) унификацию внутренних документов Компании в области управления человеческими ресурсами, внедрение передовых методов управления человеческими ресурсами;

4) регулярный анализ уровня вовлеченности и социальной стабильности, по результатам которых принимаются управленческие решения.

## **6. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

9. Основными направлениями Кадровой политики являются:

- 1) управление организационным построением;
- 2) управление планированием и подбором персонала;
- 3) целеполагание и оценка эффективности деятельности работников;
- 4) управление кадровым резервом;
- 5) обучение и развитие;
- 6) развитие молодых работников;
- 7) управление материальным и нематериальным вознаграждением;
- 8) управление вовлеченностью и социальной стабильностью.

### **§1. Управление организационным построением**

10. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

- 1) обеспечение соответствия организационной структуры и бизнес-процессов Компании ее стратегическим целям и задачам;
- 2) разработка единых требований к каждой должности / рабочей профессии.

### **§2. Управление планированием и подбором персонала**

11. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

- 1) определение количественной и качественной потребности в персонале в будущем с учетом нормативов численности и требований рабочего процесса;
- 2) замещение вакансий приоритетно внутренними кандидатами, в том числе, входящими в кадровый резерв Компании;
- 3) применение прозрачных конкурсных процедур при подборе персонала на вакантные должности/рабочие профессии;
- 4) использование методов оценки кандидатов, релевантных для должности и рабочей профессии;
- 5) взаимодействие с профильными учебными заведениями.

### **§3. Целеполагание и оценка эффективности деятельности работников**

12. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

- 1) каскадирование КПД/целей вышестоящего руководителя;
- 2) постановка целей должна осуществляться с обязательным выполнением подхода SMART, что означает:  
Specific - конкретная - ясное и точное изложение;  
Measurable - измеримая;

Achievable - достижимая;

Relevant - уместная - совпадающая с более широкими целями структурных подразделений, Компании;

Time-bound - ограниченная во времени - должны быть определены крайние сроки.

13. Целью оценки эффективности деятельности работников является повышение эффективности деятельности Компании путем определения требований к результатам работы, оценки достижения полученных результатов и предоставления работнику конструктивной обратной связи.

14. Оценка эффективности деятельности работника должна быть основана на принципах меритократии и осуществляться на постоянной основе и охватывает оценку по КПД/целям и по компетенциям.

15. Результаты оценки эффективности деятельности работника могут учитываться при принятии кадровых решений.

#### **§4. Управление кадровым резервом**

16. В Компании реализуется процесс управления кадровым резервом, одной из ключевых задач которого является развитие кадрового потенциала. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

1) формирование и развитие кадрового резерва посредством оценки и (или) разработки планов преемственности/развития резервистов;

2) внедрение единого порядка рассмотрения и назначения резервистов на вакантные должности.

#### **§5. Обучение и развитие**

17. Целью обучения и развития работников является формирование, обновление и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований и перспектив стратегического развития Компании. Потребности в обучении основаны на стратегии и приоритетах Компании.

18. Компания будет стремиться обеспечивать возможность обучения по модели «70:20:10», согласно которой 70% - обучение на своем рабочем месте за счет решения функциональных задач, 20% - обучение на рабочем месте через общение с руководителем, коллегами, 10% - теоретическое обучение: тренинги, семинары и т.д.

19. В Компании будут активно использоваться цифровые технологии в обучении, развиваться дистанционное обучение, внутреннее тренерство, наставничество, обеспечиваться повышение уровня работников в использовании ИТ-систем.

#### **§6. Развитие молодых работников**

20. Компания стремится к созданию социально-экономических, организационных условий и гарантий для всестороннего развития, успешной профессиональной реализации молодых работников и использованию их потенциала для дальнейшего развития Компании.

21. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

1) создание условий для реализации значимых для Компании инициатив молодых работников, а также их участие в рационализаторских, новаторских и инновационных проектах, способствующих получению экономии энергетических или финансовых ресурсов, или улучшению условий труда и экологии;

2) профессиональное развитие молодых работников;

3) взаимодействие с молодежными общественными объединениями, участие в научно-практических конференциях с участием молодых работников;

4) развитие института наставничества для молодых специалистов, который будет включать организацию процесса адаптации нового работника и выполнение трудовых обязанностей под руководством наставника.

## **§7. Управление материальным и нематериальным вознаграждением**

22. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

1) развитие эффективной и прозрачной системы оплаты труда и мотивации работников;  
2) разработка ключевых показателей деятельности для работников. Внедрение системы мониторинга и контроля выполнения поставленных целевых показателей;

3) выплатой переменного вознаграждения, которое является мотивационной составляющей и зависит от результатов деятельности работника.

HR-службы - владельцы процесса нематериального вознаграждения, руководители - активные участники процесса, которые могут номинировать работников на нематериальное вознаграждение.

## **§8. Управление вовлеченностью и социальной стабильностью**

23. Реализация Кадровой политики в данном направлении будет осуществляться решением следующих задач:

1) работа с вовлеченностью и социальной стабильностью, которая должна носить систематический характер;

2) проведение исследования мнений работников, по результатам которого проводится анализ, разрабатываются и реализуются планы по работе с вовлеченностью и социальной стабильностью, принимаются управленческие решения;

3) развитие социального партнерства.