

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ





Являясь одним из крупных работодателей страны, Компания придерживается социальной ориентированности, которая базируется на принципах партнерских отношений с работниками и профсоюзами.

---

**Компания нацелена на:**

- содействие производительной занятости;
- обеспечение достойной работы и условий труда;
- соблюдение трудовых прав и прав человека;
- добросовестное ведение бизнеса и неприятие коррупции;
- содействие развитию общества и регионов присутствия.

## НАШИ РАБОТНИКИ

GRI 102-7, 102-8, 103-1, 103-2, 103-3, 401-1, 401-2, 401-3, 402-1

Основой системы управления персоналом КМГ является Кадровая политика КМГ на 2017–2021 годы (далее – Кадровая политика КМГ).

Она определяет основные подходы, принципы, требования и направления развития функции управления человеческими ресурсами в Группе компаний КМГ до 2021 года.

Концепция кадровой политики нацелена на создание условий для повышения стоимости человеческого капитала в Группе КМГ.

Достижение этой стратегической цели основывается на трех основных целях HR-функции:

- 1) Создание единой HR-функции и единой модели управления персоналом по всей Группе КМГ.
- 2) Постоянное совершенствование и повышение открытости функции управления персоналом.
- 3) Развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей.

Каждая цель включает в себя перечень определенных задач, представляющих собой ключевые направления кадровой политики.

### Концепция развития системы управления персоналом:

Миссия

Увеличение стоимости Группы компаний КМГ

Видение

Создание условий для повышения стоимости человеческого капитала в Группе КМГ

Цели

Создание единой HR-функции и единой модели управления персоналом по всей Группе КМГ

Постоянное совершенствование и повышение открытости функции управления персоналом

Развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей

Задачи

Стандартизация HR-процессов, политик, методологий, инструментов, шаблонов по всей Группе КМГ

Регулярный мониторинг и совершенствование HR-функции

Совершенствование корпоративной культуры, повышение социальной стабильности и развитие необходимых поведенческих характеристик у работников

Стандартизация подходов к построению организационных структур HR по всей Группе КМГ

Регулярное проведение коммуникации и предоставление обратной связи от HR-функции

Развитие навыков лидерства и управления персоналом руководителей различных уровней

Автоматизация HR-процессов

Вывод HR-процессов, не приносящих добавочной стоимости, в HR ОЦО

Формирование атмосферы взаимного уважения, доверия, единства и сплоченности внутри HR-функции КМГ

Концепция кадровой политики базируется на следующих ключевых принципах:

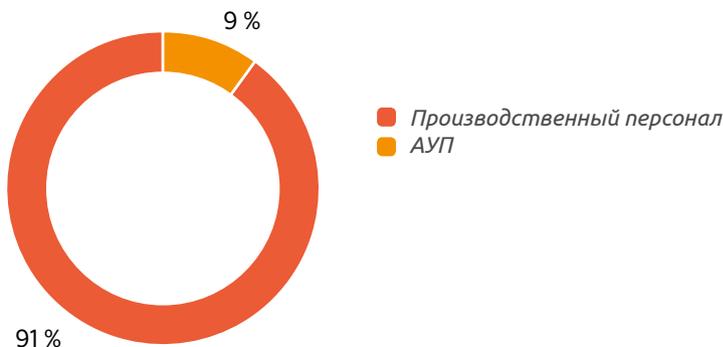
- 1) Баланс интересов работников и Компании.
- 2) Единая кадровая политика для всей Группы КМГ.
- 3) Смещение роли HR с административно поддерживающей к стратегической для бизнеса.
- 4) Создание добавочной стоимости для бизнеса.
- 5) Оптимальная организационная структура и численность работников.
- 6) Планирование численности, исходя из потребностей бизнеса и конъюнктуры рынка труда.
- 7) Постоянное совершенствование программ обучения и повышения квалификации.
- 8) Построение самообучающейся организации по модели 70/20/10.
- 9) Ответственность руководителей за управление персоналом.
- 10) Создание культуры вовлеченности работников в совместное достижение стратегических целей.
- 11) Создание условий для мотивации работников.
- 12) Недопущение нарушений законодательства.

Фактическая численность работников на конец отчетного периода 2018 года составила по Группе компаний КМГ 78 933 человека, аутстаффинг 3 347 человек.

Оптимизация численности проводилась за счет моратория на прием на работу, выхода работников на пенсию, естественной текучести и вывода непрофильных видов деятельности.

При этом, доля производственного персонала в общей численности персонала составляет 91%, административно-управленческого персонала – 9% (в 2017 году 89% и 11% соответственно). Учитывая, что направление деятельности Компании сопряжено с тяжелыми, опасными и вредными условиями труда, доля мужчин составляет 81,2%, женщин – 18,8%.

Сотрудники по категориям за отчетный период, %



**ЦЕЛИ** В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



**Принцип 1**

Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту международно-признанных прав человека.



**Принцип 2**

Деловые круги должны удостовериться, что они не являются соучастниками нарушений прав человека.

**Принцип 3**

Деловые круги должны обеспечить свободу ассоциации и эффективное признание права на коллективные переговоры.



**Принцип 4**

Деловые круги должны обеспечить искоренение всех форм насильственного или принудительного труда.

**Принцип 5**

Деловые круги должны обеспечить запрет детского труда.

**Принцип 6**

Деловые круги должны обеспечить искоренение дискриминации в области труда и занятий.

**Сотрудники в разбивке по полу за 2015–2018 годы, %**

годы	2015	2016	2017	2018
мужчины	74,8	79,0	80,8	81,2
женщины	25,2	21,0	19,2	18,8

По возрастной категории основная доля работников представлена в группе от 31 до 50 лет – 58,3%, при этом доля мужчин составляет 80%, женщин – 20%. Численность работников старше 50 лет составляет 25% от общей численности персонала, при этом доля мужчин составляет 83%, женщин – 17%. Доля молодежи в возрасте до 30 лет составляет 16,7% в общей численности персонала, при этом доля мужчин составляет 83%, женщин – 17%.

**Сотрудники по возрастным группам за 2016–2018 годы, %**

годы	2016	2017	2018
до 30 лет	23	17,5	16,7
от 31 до 50 лет	54	58	58,3
Свыше 50 лет	23	24,5	25

Количество вновь нанятых работников в 2018 году составляет 9 491 человек, или 12,1% от среднесписочной численности.

**Вновь нанятые сотрудники за 2014–2018 годы, %**

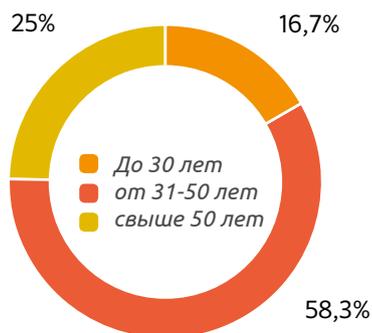
2014	2015	2016	2017	2018
15,3	23,9	20,7	9,4	12,1

Количество работников с которыми были прекращены трудовые отношения за отчетный период составило 10,5 тыс. человек, в том числе по возрастной категории до 30 лет – 18% (20,4% в 2017), от 31 до 50 лет – 55% (46,4% в 2017), свыше 50 лет – 27% (23,5% в 2017).

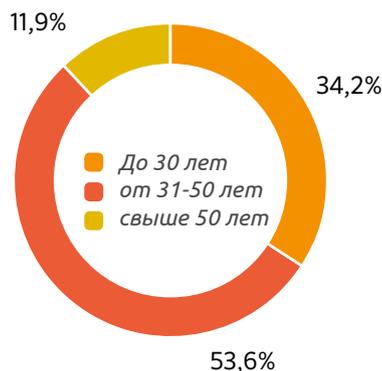
**Сотрудники в разбивке по полу за отчетный период, %**



**Сотрудники по возрастным группам за отчетный период, %**



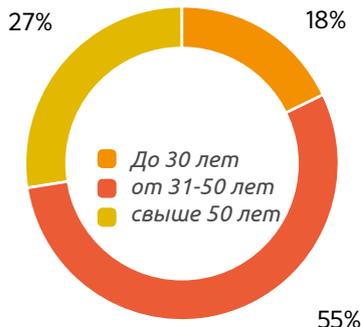
**Вновь принятые сотрудники по возрастным группам за отчетный период, %**



**Вновь принятые сотрудники в разбивке по полу за отчетный период, %**



**Сотрудники, с которыми были прекращены трудовые отношения по возрастным категориям за отчетный период, %**



**Сотрудники, с которыми были прекращены трудовые отношения в разбивке по полу за отчетный период, %**



Коэффициент текучести кадров\* по Группе компаний КМГ составил в среднем 14 % (14 % в 2017, 13,8 % в 2016, 11,1 % в 2015 году).

КМГ предоставляет работникам разные виды социального пакета, который включает в себя различные виды социальных пособий и компенсаций:

- материальная помощь на оздоровление к трудовому отпуску;
- выплаты в связи с беременностью и родами;
- ежемесячные выплаты работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет;
- компенсация при расторжении трудового договора в случае невозможности перевода на другую работу;
- в связи с общей утратой трудоспособности, получением инвалидности;
- единовременная выплата в связи со смертью работника на организацию похорон;
- единовременная выплата семье погибшего работника в результате несчастного случая на производстве.

Компания также предоставляет социальные гарантии на добровольное медицинское страхование на случай болезни и

организацию отдыха детей работников в детских оздоровительных лагерях Казахстана.

Кроме того, работникам предоставляются исторически сформировавшиеся виды социальной поддержки. Данные виды социальной помощи закреплены в коллективных договорах, либо предусмотрены внутренними нормативными документами предприятия. К таким выплатам относятся выплаты в связи с достижением юбилейного возраста, в связи с заключением брака, краткосрочные отпуска при вступлении в брак, в связи с рождением ребенка, в связи со смертью родных с сохранением заработной платы, на лечение и оплату медицинских операций, в случае, если затраты на лечение превышают лимит, установленный программой страхования, работникам-инвалидам, детям-инвалидам работника, многодетным и малообеспеченным семьям работников и многие другие.

Численность работников, находящихся в отпуске без сохранения заработной платы по уходу за ребенком на конец отчетного периода составила 1 517 человек (в 2017 году 1 697 человек), при этом доля женщин составляет 97 %, мужчин – 3 %. Женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам составляет 436 (в 2017 году 856 женщин).

\* Коэффициент текучести работников =  $A / B \times 100\%$ , где А - количество сотрудников, уволившихся по собственной инициативе, по соглашению сторон и по вине работника на конец отчетного периода; В - среднесписочная численность за период.

**Сотрудники в отпуске по материнству/отцовству за отчетный период и по годам**



Коллективным договором не предусматривается период уведомления сотрудников об изменениях в операционной деятельности, данный вопрос регулируется в соответствии с Трудовым кодексом. При изменении условий труда Компания письменно

**Сотрудники в отпуске по материнству/отцовству за отчетный период, %**



уведомляет работника не позднее, чем за пятнадцать календарных дней. Минимальный период уведомления в отношении значимых изменений в деятельности Компании составляет 4 недели.

**ПРАВА ЧЕЛОВЕКА**

Компания признает неоспоримую важность предоставления равных прав каждому. Компания строго чтит основополагающие права человека.

Компания строго выполняет требования трудового законодательства РК и не нарушает его нормы, в соответствии с которыми никто не может подвергаться какой-либо дискриминации при реализации трудовых прав по мотивам происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства, возраста или физических недостатков, а также принадлежности к общественным объединениям. В отчетном периоде в Компании не поступало жалоб касательно фактов дискриминации.

Компания не использует детский труд, принудительный труд, признает равные права всех сотрудников, независимо от их расы, религии и пола.

Каждый работник Компании имеет равные возможности в реализации своих прав и

**GRI 102-41, 103-1, 103-2, 103-3, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1**

свобод в сфере труда. Кроме того, Компания активно участвует в переговорах с работниками по заключению, изменению, дополнению коллективного договора, строго соблюдает сроки проведения переговоров и обеспечивает работу соответствующих совместных комиссий, предоставляет информацию, необходимую для проведения переговоров, строго выполняет условия положений коллективного договора.

Согласно трудовому законодательству любой работник имеет право на участие через своих представителей в коллективных переговорах и разработке проекта коллективного договора, а также ознакомление с подписанным коллективным договором.

Каких-либо ограничений прав на свободу ассоциаций и ведения коллективных переговоров по видам деятельности либо территориальному признаку, в деятельности Компании не предусмотрено. КМГ, как социально ответственная компания, полностью поддерживает это право и создает благоприятную среду для реализации права работников на свободу в объединении.

По Группе КМГ на сегодняшний день во многих производственных предприятиях заключены коллективные договоры.

В целях унификации разработана Типовая форма коллективного договора, которая устанавливает единые принципы для организации оплаты труда, оказания социальной поддержки, условий труда, режима работы и отдыха и т. д. В Типовой форме коллективного договора пошагово прописан алгоритм разрешения коллективных трудовых споров, в случае их возникновения. Типовые требования к разработке коллективных договоров по Группе КМГ позволяют построить трудовые отношения на законодательной основе, не допускать необоснованного завышения или уменьшения льгот для работников, рекомендовать последовательные действия при возникновении трудовых споров в целях предотвращения конфликтов и снятия напряженности.

Количество работников Группы компаний КМГ, охваченных коллективными договорами в 2018 и 2017 годах составило 58 838 человек, в 2016 году – 58 658 человек, в 2015 году – 54 197 человек.

Взаимодействие Компании с профсоюзами осуществляется в рамках социального партнерства, установленного трудовым законодательством на отраслевом и региональном уровнях. На отраслевом уровне основные параметры взаимодействия (социальные гарантии, вопросы организации труда, принципы оплаты труда, занятости, гендерной и молодежной политики, безопасности и охраны труда, предупреждение и разрешение трудовых конфликтов и т. д.) определены в Отраслевом соглашении в нефтегазовой, нефтеперерабатывающей и нефтехимической отраслях РК на 2017–2019 годы.

### Единая система внутренних коммуникаций

С 2016 года во всех производственных предприятиях КМГ внедряются инструменты внутренних коммуникаций, согласно которым системно два раза в год проводятся отчетные встречи первых руководителей с трудовыми

На региональном уровне функционируют областные комиссии по социальному партнерству, в рамках которых помимо региональных вопросов занятости и охраны труда, рассматриваются также конкретные коллективные трудовые споры.

Согласно исследованиям Индекса социальной стабильности (ИСС), проводимым Центром социального взаимодействия и коммуникаций АО «Самрук-Қазына», ИСС КМГ с 2013 по 2018 год вырос с 61 до 74 %, и находится на уровне «выше среднего», в 2018 году ИСС составляет 74 %.

По результатам исследования ИСС, по всем выявленным тревожным зонам в КМГ и отдельных ДЗО разрабатываются и актуализируются планы мероприятий по обеспечению социальной стабильности. Планом мероприятий КМГ по обеспечению социальной стабильности охватываются выявленные проблемы сферы деятельности организаций, влияющие на социальное самочувствие работников (внутренние коммуникации, качество питания, бытовые условия, обеспечение СИЗ, обучение, карьерный рост и т. п.).

Также проведен опрос вовлеченности и удовлетворенности административно-управленческих работников организаций Группы компаний КМГ.

Результаты исследований показывают, какими условиями труда работники организации довольны и какими нет, как работники оценивают уровень развития коммуникаций и взаимоотношений, насколько изменилось благосостояние работников в сравнении с прошлым периодом, качество жизни производственных работников организаций и т. п.

коллективами, ежеквартально проводятся встречи линейных руководителей ДЗО КМГ с коллективами, встречи руководителей с профсоюзом, регламентирована возможность каждого работника обратиться с вопросами к

руководству предприятий и своевременно получить ответ. В 2018 году проведено 65 отчетных встреч первых руководителей с трудовыми коллективами.

Кроме того, в целях создания и поддержания эффективных механизмов прямых коммуникаций между работодателями и работниками в ДЗО, своевременного информирования работников о целях и задачах деятельности в ДЗО, доведения текущей ситуации в организации до работников, формирования позитивного образа организации у работников, отслеживания параметров социально-психологического климата в трудовых коллективах в ДЗО проводятся встречи линейных руководителей с работниками структурного подразделения, участка, бригады, цеха, внеплановые встречи руководства с трудовым коллективом с целью обсуждения вопросов, требующих оперативного принятия решения, осуществляется прием работников первыми руководителями ДЗО по личным вопросам.

Также в каждом ДЗО созданы блог Первого руководителя, корпоративный информационный сайт, установлены мониторы для видео-объявлений для доведения внутрикорпоративной информации до трудовых коллективов. Для информирования работников оперативными объявлениями и сообщениями применяются информационные стенды. Для выявления проблемных вопросов ежегодно в ДЗО проводится анкетирование среди работников.

Также один раз в квартал проводится встреча руководства с профсоюзом ДЗО по наиболее актуальным вопросам касательно выполнения коллективного договора, состояния трудовой дисциплины, рассмотрения обращений трудового коллектива, вопросов безопасности и охраны труда, предоставления социальных льгот и компенсаций и других социально значимых вопросов на предприятии.

## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В рамках развития потенциала, КМГ уделяет особое внимание вопросам развития человеческих ресурсов, как производственного так и административного персонала.

На ежегодной основе КМГ обеспечивает обучение и развитие персонала, формирует новые подходы и программы развития работников Группы компаний КМГ.

С целью улучшения процесса обучения и развития, формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала, а также эффективного использования бюджетных средств с 2016 года в Группе компаний КМГ внедрена и реализуется концепция обучения и развития персонала «70/20/10 – обучение на рабочем месте/внутреннее обучение/

### 103-1, 103-2, 103-3, 404-1, 404-2

внешнее обучение». В рамках данной модели обучения, по Группе компаний КМГ внедрены такие процессы как «Институт внутренних тренеров», обучение работников по дистанционным программам, программа стажировки и программы развития руководителей.

Программа стажировки работников имеет популярность среди дочерних и зависимых компаний производственного направления, в рамках программы работники обмениваются опытом с коллегами из других компаний Группы КМГ, а также работниками компаний-партнеров. За время действия программы стажировку в 5 компаниях-партнерах прошли более 50 работников ДЗО КМГ, в том числе – работники АО «Эмбаунайгаз», ТОО «Oil Services Company», АО «Мангистаумунайгаз». Стажировку по Группе компаний КМГ прошли



53 работника из 9 компаний в 6 компаниях ДЗО КМГ.

Также на данный момент существует сотрудничество с Корпоративным университетом ENI. Работники Группы компаний КМГ проходят обучение по производственным направлениям на базе данного университета. В 2018 году 15 руководителей блока разведка добыча и нефтесервис прошли двухдневное обучение в корпоративном университете ENI.

Для развития работников Группы КМГ также осуществляются стажировки по приглашению компаний-партнеров – JCCP, JOGMEC. Ежегодно данные компании принимают на обучение более 20 работников Группы КМГ по различным направлениям деятельности от добычи, разведки, переработки и маркетинга до управления HR и финансами. Обучение проходит в среднем от двух недель до одного месяца совместно с представителями разных стран по смежным направлениям, что позволяет также делиться опытом и знаниями.

Совместно с компанией General Electric осуществляется обучение по программе «Нефтегазовые технологии» в Нефтегазовом университете GE (г. Флоренция, Италия). С 2015 года, за время сотрудничества по данному направлению обучение прошли 7 работников Группы КМГ. Продолжительность обучения – 5 месяцев.

Особое внимание уделяется программам развития руководителей в Компании. Так, в 2017 году решением Кадрового комитета КМГ были утверждены программы развития для топ-менеджеров корпоративного центра КМГ и ДЗО (CEO-1, CEO-2) «Единая программа развития», а также для директоров и их заместителей, для участников Единого кадрового резерва «Эффективный руководитель». Единая программа развития была завершена в 2018 году и получила хорошие отзывы, в программе приняли участие 99 топ-менеджеров 26 ДЗО в период с сентября 2017 года по октябрь 2018 года. Кроме того в 2018 году разработана Программа развития человеческого капитала блока UPSTREAM и в пилотном режиме реализована в компаниях ТОО «Казахтуркмунай» и ТОО «Казахойл Актобе». В рамках данной Программы участниками разработаны проекты, которые поднимут эффективность компаний. В 2019 году данную Программу планируется реализовать в других компаниях блока UPSTREAM. В ходе прохождения программы были охвачены все актуальные направления развития человеческих ресурсов – цифровое лидерство, влияние и эмоциональное лидерство.

Наряду с указанными проектами КМГ ежегодно активно увеличивает количество обученных сотрудников. Так, в 2018 году КМГ было обучено 129 тыс. человек\* на общую сумму 5,7 млрд тенге, что на 2,5 % выше показателей предыдущего года. Увеличение количества обученных и расходов связано с запуском и реализацией вышеуказанных программ.

Из числа работников, прошедших обучение 15 % составляют женщины, 85 % – мужчины (в 2017 году 14 % и 86 % соответственно). При этом, расходы на обучение женщин составляют 23 % от общей суммы затрат, при средней стоимости обучения женщин – 69 тыс. тенге, мужчин – 40 тыс. тенге. 8 % обученных – административно-управленческий персонал, 92 % – производственный персонал. Высокий процент обученного производственного

\* при расчете количества обученных учитываются пройденные обучения (например, если 1 работник прошел два обучения, количество обученных - 2).

персонала связан с обязательным обучением работников, занятых на опасных производственных объектах в соответствии с законодательством РК.

Доля работников, прошедших обучение по экологии, ОТ и ТБ, ГО и ЧС составила 59% от общего количества обученных. При этом, 20% обученных прошли обучение рабочим профессиям, и 5% – обучение по производственным направлениям (РД, транспортировка, газовый бизнес, переработка и маркетинг, сервисные проекты). На обучение по этим тематикам было затрачено 50% всех расходов на обучение.

Среднегодовое количество академических часов на одного сотрудника составляет 15 часов на обучение (16,1 часа в 2017 году), в том числе:

- на одного мужчину – 14,9 часа (15,8 часа в 2017), на одну женщину – 15,6 часа (18,3 часа в 2017 году);
- на одного руководителя – 19,5 часа, на одного специалиста – 18,3 часа, на одного рабочего/служащего – 12,6 часа.

**Количество сотрудников, которые прошли обучение в разбивке по полу, %**

годы	2015	2016	2017	2018
Мужчины	86,5	88	86	85
Женщины	13,5	12	14	15

Вместе с тем, отмечаем, что обучение и развитие работников осуществляется



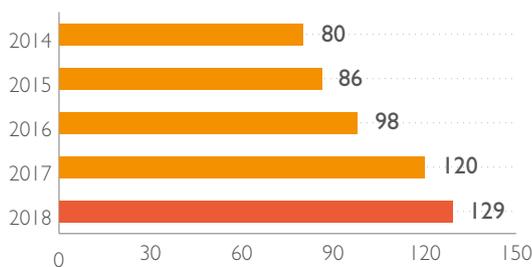
**Среднегодовое количество академических часов на одного обученного работника по категориям сотрудников, %**



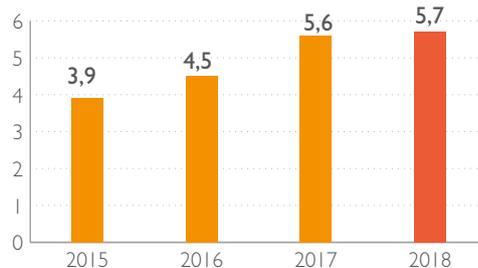
<sup>1</sup> специалисты – ведущие специалисты/инженеры/аналитики, старшие специалисты/инженеры/аналитики, специалисты/инженеры/аналитики, младшие специалисты/инженеры/аналитики

<sup>2</sup> рабочие – профессии рабочих; служащие – технические исполнители, делопроизводители, архивариусы, секретари руководителей

**Общее количество обученных сотрудников по годам, тыс. чел.**



**Затраты на развитие персонала, млрд тенге**



независимо от пола и занимаемой должности.

Одним из приоритетных направлений долгосрочного развития КМГ является подготовка кадрового резерва, включающая в себя поиск и выявление молодых и перспективных лидеров с целью подготовки руководителей нового формата, обладающих современными компетенциями.

Основным принципом данного направления является целенаправленная и систематическая подготовка руководящих кадров с целью обеспечения преемственности управления, а также

предоставления работникам возможности для развития и карьерного роста в Группе компаний КМГ.

Помимо тренинговых программ специально для резервистов разработаны и проводятся двухдипломные программы EMBA. Всего за период реализации проекта «Единый кадровый резерв» закончили обучение по программе EMBA – 35 работников входящих в ЕКР и не имеющих степень магистра.

На сегодняшний день еще 14 работников продолжают обучение по аналогичной программе на 2018–2019 год.

Также за время действия проекта ЕКР было проведено три встречи резервистов, которые носили командообразующий и обучающий характер. Для повышения личностно-деловых навыков также систематически проводятся тематические тренинги и семинары.

#### Основные тематики реализуемых Программ обучения и повышения квалификации сотрудников

1. **Участие в конференциях, симпозиумах, форумах**
2. **Личностно-деловое обучение**
3. **Управление персоналом**
4. **Внутренний контроль и аудит**
5. **Интегрированные системы управления, стандарты ISO и OHSAS**
6. **Экология, ОТ и ТБ, ГО и ЧС**
7. **Казахстанское содержание и закуп товаров, работ и услуг**
8. **Экономика и финансы**
9. **Корпоративное управление. Управление проектами**
10. **Документационное обеспечение**
11. **Информационные технологии**
12. **Языковое обучение**
13. **Обучение по программам медиации, переговорного процесса**
14. **Обучение по производственным направлениям (РД, транспортировка, газовый бизнес, переработка и маркетинг, сервисные проекты)**
15. **Обучение рабочим профессиям**
16. **Магистерские программы, мини MBA**
17. **Стажировка**

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

**GRI 103-1, 103-2, 103-3, 404-3**

Процедура оценки персонала действует в КМГ с 2004 года и направлена на определение эффективности деятельности и стимулирование адекватного материального и нематериального вознаграждения.

Процедура регламентируется Правилами оценки административного персонала КМГ и

основывается на двух видах оценки: оценка профессионального развития и оценка результативности деятельности.

Согласно признанной международной практике эффективного управления человеческими ресурсами, данная процедура основана на оценке деловых и лидерских

компетенций работников с учетом оценки результативности деятельности в течение отчетного года.

Оценка результативности проводится ежеквартально на основе постановки целей на год и имеет конкретные количественные результаты от 1.5 до 0 должностного оклада в качестве выплаты квартальной премии.

Оценка профессионального развития проводится ежегодно и преследует цель нематериального стимулирования – оценочная комиссия может рекомендовать

зачисление в кадровый резерв, повышение в должности, ротацию в Группе компаний КМГ, индивидуальное обучение или иные возможности для профессионального развития.

В 2018 году проведена ежегодная оценка деятельности работников, по результатам которой 85,4 % работников корпоративного центра, 33,7 % всех работников Компании прошли оценку результативности за отчетный период. В их числе: женщины – 23 %, мужчины – 77%, руководители – 16%, специалисты – 41%, рабочие – 43%.

## РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Наш подход к мотивации персонала строится на принципах обеспечения достойного уровня оплаты труда, прозрачности и соблюдения прав работников. Все изменения в систему оплаты труда вносятся с учетом мнений и предложений заинтересованных сторон.

В компаниях в бизнес-направления «Разведка» и «Добыча» внедрена Единая система оплаты труда (ЕСОТ), целью которой является обеспечение единого порядка оплаты труда во всех подразделениях и усиление заинтересованности работников в результатах труда. Данной системой предусмотрен ряд условий, при которых сотрудникам предоставляются компенсационные выплаты, надбавки и доплаты; одним из таких критериев является региональный коэффициент – показатель относительного увеличения заработной платы с целью компенсации дополнительных расходов и повышенных затрат труда, связанных с выполнением работы в регионах с тяжелыми климатическими условиями. Самое высокое значение данного коэффициента приходится на Мангистаускую и Атыраускую области.

Отношение заработной платы начального уровня в Группе к установленной национальным законодательством

### GRI 103-1, 103-2, 103-3, 202-1, 202-2, 405-1, 405-2

минимальной заработной плате за 2018 год находится в пределах 6:1.

Доля руководителей высшего ранга\* в регионах присутствия\*\*, нанятых из числа представителей местного населения\*\*\*, составляет 85 %.

Доля работников, входящих в руководящий состав 9 % от общего числа работников. В том числе женщины – 17 %, мужчины – 83 %.

В Группе компаний КМГ отсутствуют различия в базовом окладе и в системе выплаты вознаграждения в зависимости от гендерных различий. Уровень заработной платы в организациях Группы компаний КМГ привязан к должности, а не к работнику, т. е. мужчины и женщины работающие на одной должности получают одинаковую заработную плату и иные выплаты, предусмотренные правилами оплаты труда в организации.

Для совершенствования системы оплаты труда Компания внедрила новый подход к оценке ряда должностей (от уровня административных работников Корпоративного центра до уровня топ-менеджмента дочерних организаций) с использованием международной методологии

\* Руководители высшего ранга (Первый руководитель и его заместители).

\*\* Регион присутствия – Регион (область, район) ведения операционной деятельности.

\*\*\* Граждане Республики Казахстан.

в области управления человеческими ресурсами.

Система расчета заработной платы для высшего органа управления и руководящего состава сосредоточена на результативности, мотивации, повышении производительности труда и эффективности деятельности, и включает элементы краткосрочного вознаграждения по итогам достижения ключевых показателей деятельности.

В соответствии с лучшими мировыми

практиками показатели результативности руководящих работников отражают экономические, экологические и социальные задачи Группы.

В рамках Программы трансформации в 2018 году продолжена реализация проекта по оценке соответствия руководящих работников новым требованиям занимаемой должности (Job Matching\*).

\* Job Matching – проект по оценке кандидатов на соответствие требованиям должностей целевому функционалу.

## НАШИ СООБЩЕСТВА

GRI 103-1, 103-2, 103-3, 203-1

Контрактами на недропользование дочерних организаций КМГ предусмотрено выделение значительных денежных средств на развитие региона производственного присутствия и социальную помощь нуждающимся слоям населения. Компании перечисляют средства в местные исполнительные органы, которые исходя из потребностей местных сообществ, распределяют средства. В 2018 году по группе КМГ в рамках контрактов на недропользование на развитие регионов выделено около 5,2 млрд тенге.

В 2016 году решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» утверждены Политика благотворительности Фонда и Благотворительная программа Фонда, в соответствии с которыми КМГ и его дочерние предприятия не могут планировать и оказывать спонсорскую и благотворительную помощь самостоятельно.

Согласно Политике благотворительности, всю благотворительную деятельность группы компаний АО «Самрук-Қазына» осуществляет

### Примеры из практики:

К примеру, АО «Озенмунайгаз» ежегодно выделяет 900 млн тенге в фонд социальных программ на развитие инфраструктуры г. Жанаозен и Каракиянского района.

АО «Эмбамунайгаз» выделило в 2018 году на строительство детских садов, средней школы и физкультурно-оздоровительного комплекса в селах Сағыз и Карабау Кызылкогинского района, в селе Аккыстау Исатайского района более 586 млн тенге.

ТОО МНК «КазМунайТениз» сделало вклад в финансирование реконструкции автодороги Шетпе – Кызан в Мангистауском районе на сумму 371 млн тенге.

В целях поддержки отдельных видов спорта и спортивных мероприятий ТОО «Павлодарский нефтехимический завод» выделило городу Павлодару 200 млн тенге.

ТОО СП «Казгермунай» выделило средства в размере 1 млрд 465 млн тенге на строительство Центра обслуживания молодежи в городе Кызылорда, вклад засчитан по социально-экономическому развитию за период 2018–2019 годов.

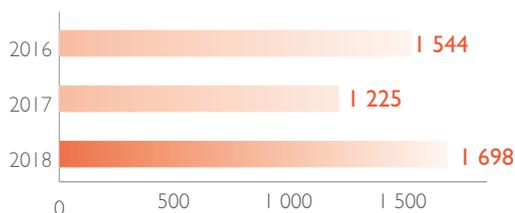
ТОО «Казахойл Ақтобе» оказало социальную помощь нуждающимся слоям населения на сумму в размере более 9 млн тенге.

Фонд развития социальных проектов «Samruk-Kazyna Trust» (далее – Фонд).

Приоритетные направления деятельности Фонда:

- помощь людям, сообществам в социальном и медицинском секторе;
- развитие медиа, культурного сообщества, развитие человеческого потенциала;

**Объемы средств, выделенных КМГ на благотворительность, млн тенге (на финансирование проектов «Samruk-Kazyna Trust»)**



- укрепление трудовых отношений, межнациональных отношений, инвестиции в устойчивое развитие общества;
- поддержка региональных бизнес-инициатив;
- продвижение имиджа г. Нур-Султан на мировой арене.

Фонд реализует благотворительные проекты и программы, направленные на решение социально значимых для населения вопросов от всей Группы компаний АО «Самрук-Қазына». Деятельность Фонда осуществляется при содействии государственных органов, Правительства РК и экспертов в сфере общественной и социальной политики. Администраторами благотворительных проектов Корпоративного фонда выступают неправительственные организации, определенные на конкурсной основе. ■

**Пример из практики:**

В Группе компаний КМГ по общему решению трудовых коллективов и профсоюзов Группы компаний внедрены новые инструменты консолидации трудовых коллективов Группы компаний КМГ – корпоративные мероприятия, которые организуются на уровне КМГ: Конкурс профессионального мастерства «Үздік маман» среди рабочих профессий, Летняя спартакиада и Молодежный слет.

В 2018 году на промышленных площадках дочерних компаний КМГ прошел финальный этап конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии – 2018» среди работников Группы компаний КМГ по следующим профессиям:

- АО «Мангистаумунайгаз» (месторождение Каламкас) по профессиям оператор по добыче нефти и газа, оператор по исследованию скважин, оператор по поддержанию пластового давления, слесарь по ремонту и обслуживанию

технологического оборудования, токарь;

- АО «КазТрансОйл» (Учебно-курсовой комбинат, г. Актау) по профессиям электрогазосварщик, электромонтер, слесарь КИПиА и по профессиям лаборант химического анализа, оператор по подготовке нефти (товарный оператор) (ГНПС, г. Актау);
- ТОО «Oil Services Company» (месторождение Жетыбай) по профессиям бригада КРС и бригада ПРС;
- ТОО «Ойл Транспорт Корпорейшн» (МУТТ, г. Актау) по профессиям водитель автомобиля, машинист-моторист ЦА – 320, машинист ППУ, машинист автомобильного крана.

На первом этапе, завершившемся ранее в дочерних предприятиях, приняли участие 3 300 работников по 34 базовым профессиям нефтегазового комплекса. Во второй, финальной части



конкурса на уровне КМГ, мастерство продемонстрировали 186 участников по 20 рабочим профессиям, в 2017 году количество конкурсантов составляло 120 человек по 17 рабочим профессиям.

Наряду с опытными работниками, в объединенном конкурсе КМГ приняли участие лучшие молодые профессионалы, добросовестным трудом и высоким мастерством, доказавшие право представлять свои предприятия на главных профессиональных площадках КМГ.

Для выполнения теоретических и практических заданий на производственных объектах были подготовлены помещения, специальные рабочие площадки, оборудование, компьютерный класс и инвентарь, а также разработаны и утверждены регламенты по каждой профессии с указанием порядка и условий проведения конкурса и технической характеристики практики.

Для оценки практических навыков конкурсантов создано компетентное жюри из представителей дочерних предприятий КМГ – знатоков своей профессии.

Теоретическая часть конкурса по всем профессиям организована путем компьютерного тестирования в онлайн режиме на двух языках по выбору участника конкурса.

По итогам конкурса, прошла торжественная церемония награждения победителей. Лучшие из лучших были награждены медалью «Үздік маман», денежными премиями в размерах за 1-е место – 100 МРП, за 2-е место – 70 МРП, за 3-е место – 50 МРП. Вместе с тем, в соответствии с установленным регламентом КМГ, каждое ДЗО за профессиональное мастерство для работников, занявших призовое место в конкурсе «Лучший по профессии» на первом этапе, может устанавливать доплаты за 1-е место – 30%; 2-е место – 20%; 3-е место – 10% от соответствующей тарифной ставки или должностного оклада.

В итоге на торжественном закрытии конкурса был показан видеоролик «Үздік маман – 2018», в котором продемонстрирован весь ход проведения конкурса от начала до завершения. Новости о ходе конкурса, фото и видеоматериалы размещены: [http://www.kmg.kz/uzdik\\_maman2018](http://www.kmg.kz/uzdik_maman2018).

## Пример из практики:



**В целях развития корпоративной культуры и укрепления гармоничных взаимосвязей в трудовых коллективах, КМГ поддерживает другие командообразующие инициативы, в том числе регулярно проводит Спартакиаду среди работников Группы компаний КМГ.**

Спартакиада – это ежегодное спортивное мероприятие, в котором принимают участие работники КМГ и команды дочерних и зависимых организаций КМГ. Здоровый соревновательный дух и неформальное общение в ходе проведения спартакиады способствуют формированию чувства привязанности и ответственности за имидж своей компании и КМГ в целом.

Идея проведения данного мероприятия под единым флагом КМГ была предложена лидерами профсоюзов и трудовых коллективов дочерних организаций КМГ.



В 2018 году спартакиада проведена третий раз на уровне КМГ с участием работников Группы компаний КМГ.

Спартакиада ежегодно собирает большое количество участников: так, в 2018 году 30 организаций (более 310 человек) приняли участие в Спартакиаде по 8 видам спорта (мини-футбол, волейбол, плавание, баскетбол, шахматы, теннис, армреслинг, тоғызқұмалақ). Информация о спартакиаде размещена на корпоративном сайте КМГ: <http://www.kmg.kz/spartakiada2018>.

**Пример из практики:**

**С 2014 года по Группе компаний КМГ активно реализуется молодежная политика. Созданы Молодежные советы в КМГ и в 45 ДЗО КМГ.**

Проводятся ежегодные молодежные слеты, где для участников организуются культурно-массовые мероприятия, встречи с государственными деятелями, соответствующие мастер-классы (например, по таким темам, как «медиация как профилактика конфликтов в молодежной среде», «лидерство в действии», «персональная эффективность» и другим), обсуждаются вопросы, волнующие молодых работников и вырабатываются соответствующие рекомендации.

В очередной раз, в целях формирования и реализации единой молодежной политики по Группе компаний КМГ в октябре 2018 года молодые специалисты Группы компаний КМГ съехались в город Алматы



из разных регионов для обмена опытом и обсуждения дальнейших перспектив.

Молодые специалисты приняли участие в веломарафоне, встретились с акимом г. Алматы Б. Байбеком и собственными силами организовали творческий концерт для социально-уязвимых слоев населения.