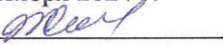
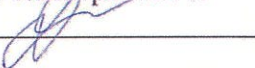


 ҚазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҮХІД ҚОҒАМЫ	АО НК «ҚазМунайГаз»	
Наименование документа:	Кадровая политика АО НК «ҚазМунайГаз»	
Тип документа: Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 1 из 18
Разработал: Джакупова Ж.К. от 2 сентября 2024 г. 	Проверил: Джумагазиева Ш.К. от 6 сентября 2024 г. 	Одобрена решением Правления АО НК «ҚазМунайГаз» от «08» ноября 2024 г., Протокол №59, Утверждена решением Совета директоров АО НК «ҚазМунайГаз» от « <u>20</u> » <u>сентября</u> 20 <u>24</u> г., Протокол № <u>26</u> /20 <u>24</u>

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящая Кадровая политика АО НК «ҚазМунайГаз» (далее - Кадровая политика КМГ) разработана в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан, Корпоративным стандартом по управлению человеческими ресурсами группы компаний АО «Самрук-Қазына», Кадровой политикой АО «Самрук-Қазына», Стратегией развития АО НК «ҚазМунайГаз» на 2022 – 2031 гг. и определяет принципы, ключевые направления, требования и подходы в области управления человеческими ресурсами в группе КМГ.

КМГ привержена международно-признанным правам человека, закрепленным в Международном билле по правам человека, Стандартах МОТ в сфере труда, и стремится к реализации Руководящих принципов ООН по бизнесу и правам человека.

КМГ 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.

Нами не используется детский труд, не практикуется принудительный труд, признаются равные права всех работников, независимо от их расы, религии и пола.

Кадровая политика основана на миссии Компании: **«Эффективно и рационально осваивать природные ресурсы для обеспечения энергетической безопасности, развития и процветания Казахстана с заботой о будущих поколениях»** и призвана поддерживать ее выполнение.

Корпоративными ценностями КМГ являются безопасность, эффективность, ответственность, команда. Приверженность ценностям лежит в основе всех действий и решений, влияющих на стоимость Компании, ее развития, устойчивости и конкурентоспособности в рыночных условиях.

Кадровая политика исходит из стратегических целей Компании:

- Достаточная ресурсная база для обеспечения роста Компании;
- Повышение эффективности цепочки стоимости Компании;
- Диверсификация бизнеса и расширение портфеля продуктов;
- Устойчивое развитие и поступательное снижение углеродоемкости производства.

 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 2 из 18

2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Кадровая политика КМГ является основой для разработки внутренних документов, регулирующих HR-процессы, и распространяет свое действие на Группу КМГ. Применение настоящей Политики дочерними и зависимыми организациями КМГ осуществляется в установленном порядке путем разработки и утверждения аналогичных политик или приведения внутренних документов организаций в соответствие с настоящей Политикой, с учетом специфики и особенностей деятельности.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Автоматизация HR-процессов	комплекс современных программных решений и инструментов, предназначенных для эффективного решения ключевых задач по управлению и развитию человеческих ресурсов путем автоматизации и оптимизации HR-процессов с применением искусственного интеллекта, синхронизации чат-ботов с основными CRM-системами, цифровизации кадрового документооборота, внедрения электронной цифровой подписи Работников и т.д.;
Группа КМГ	КМГ и юридические лица, в которых пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) прямо или косвенно принадлежат КМГ на праве собственности или доверительного управления, а также юридические лица, деятельность которых КМГ вправе контролировать; <i>Под косвенной принадлежностью КМГ понимается владение на праве собственности или доверительного управления каждой последующей организацией КМГ голосующими акциями (долями участия) иной организации. Под контролем над деятельностью юридических лиц понимается возможность определять принимаемые ими решения;</i>
Дочерние и зависимые организации/ДЗО	дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно – контролируемые организации и совместные предприятия АО «Национальная компания «КазМунайГаз»;
Единая корпоративная сеть /ИС	информационная система, предназначенная для развития внутренних коммуникаций КМГ, обмена знаниями и опытом;
Индивидуальный план развития/ИПР	инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение, конкретные мероприятия по повышению уровня



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 3 из 18
	профессиональных навыков и компетенций работников;	
КМГ	акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз»;	
Компании/Работодатель	акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз» и его ДЗО;	
Корпоративная культура	ценности, принципы, нормы поведения и отношения, принятые в Группе КМГ;	
Корпоративные ценности	нравственные и деловые принципы, которых придерживаются все работники;	
Кадровый резерв	работники, отобранные на основании комплексной оценки потенциала и результатов работы, способные достичь уровня соответствия требованиям, которые предъявляются к управленческим и руководящим должностям;	
Компетенции	качества и навыки работника (личностно-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, характеризующие эффективность финансово - производственной деятельности и степень достижения стратегических целей;	
Карта талантов (девятиклеточная матрица, англ.-9-matrix)	инструмент управления талантами в Компании, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам комплексной оценки (оценки результативности и оценки по компетенциям);	
Модель компетенций	утвержденная в КМГ совокупность компетенций, описывающих качества, необходимые работникам для того, чтобы быть успешным;	
Мотивация	механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач;	
Молодой специалист	работник Группы КМГ не старше тридцати пяти лет;	
Наставник	работник Группы КМГ, обладающий соответствующим опытом и компетенциями для передачи профессиональных знаний и опыта,	



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 4 из 18
	помогающий наставляемому в адаптации, профессиональном развитии, карьерном росте и участвующий в оценке их деятельности;	
Наставничество	индивидуальная работа с наставляемым, форма адаптации и сопровождения профессионального развития и карьерного роста работников Группы КМГ с регулярным получением конструктивной обратной связи;	
Оценка деятельности	комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям	
Преемник	работник, обладающий необходимыми личностно-деловыми компетенциями и потенциалом для занятия более сложной позиции в определенной временной перспективе;	
Принцип «70/20/10»	подход к организации корпоративного обучения, в основе которого лежит сбалансированное развитие: правильное сочетание практики и теории по модели «70/20/10», где: 70% времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте; 20 % времени занимает обучение на рабочем месте через обратную связь с коллегами, с более опытным работником (наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т.д.); 10% времени занимает обучение на семинарах, тренингах и т.п. Данная модель является проводником перемен, способствует эффективному и действенному обучению, достижению высокой производительности труда, развитию мышления, а также изменению и развитию поведения;	
Прикомандирование	выполнение Работником (прикомандированным) работы по определенной специальности, квалификации или должности (трудовой функции), обусловленной трудовым договором, либо по другой должности, специальности, квалификации у другого юридического лица, за исключением ограничений, предусмотренных законодательством Республики Казахстан;	
Руководящие работники	председатель и члены Совета директоров Общества;	
Работник/Персонал	это физическое лицо (-а), состоящие в трудовых отношениях с Компанией на условиях трудового договора;	
Ротация	одновременные горизонтальные перемещения работников в рамках Группы КМГ;	



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТУСЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 5 из 18

Система вознаграждения	комплекс мероприятий по привлечению, удержанию и стимулированию работников;
Управление талантами	это процесс определения Работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые для успеха Группы КМГ позиции;
IR ((Industrial Relations – производственные отношения))	отношения между рабочими, рабочими коллективами и КМГ с одной стороны и менеджерами, Компаниями и организациями работодателей – с другой;
EVP (ценностное предложение работодателя)	набор преимуществ, который Компания как Работодатель предлагает кандидату;
HR	управление человеческими ресурсами;
HR-служба	структурное подразделение по управлению человеческими ресурсами;
HR-метрики	показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в Компании.

4. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

4.1. Основные цели Кадровой политики КМГ:

- 1) содействие достижению стратегических целей КМГ через построение эффективной модели управления человеческими ресурсами, устойчивой корпоративной культуры, командной и персональной работы квалифицированных и мотивированных Работников, разделяющих корпоративные ценности;
- 2) обеспечение и развитие конкурентных преимуществ Компании;
- 3) гибкость и эффективная адаптация к социально-политическим и экономическим факторам.

4.2. Задачи Кадровой политики КМГ:

- 1) обеспечение Группы КМГ высококвалифицированными, лояльными к Группе КМГ Работниками, разделяющими ее корпоративные ценности;
- 2) создание атмосферы, способствующей инновационному развитию/мышлению, активности Работников, умению принимать нестандартные решения;
- 3) повышение индивидуальной эффективности и самостоятельности Работника;
- 4) эффективное использование потенциала Работников, способствование профессиональному развитию, карьерному росту;
- 5) формирование корпоративной культуры;
- 6) приверженность целям, ценностям КМГ;
- 7) укрепление трудовой дисциплины, формирование ответственного



 КазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 6 из 18

отношения к работе, основанного на соблюдении принципа «нулевой терпимости» к правонарушениям, включая факты мошенничества и коррупции.

4.3. Принципы Кадровой политики КМГ:

1) Меритократия, справедливость и ответственность руководителей за управление персоналом. Руководители всех уровней несут ответственность за управление вверенного им персонала, поддерживают Работников, обладающих высоким потенциалом, а HR-функция оказывает необходимую поддержку и предоставляет инструменты;

2) создание культуры вовлеченности работников в совместное достижение стратегических целей. HR-функция способствует формированию культуры понимания, заинтересованности и поддержки работниками на всех уровнях КМГ стратегических, операционных и производственных целей;

3) социальная ответственность. КМГ содействует росту благополучия Работников, создает условия труда и систему мотивации, обеспечивающие безопасный, высокопроизводительный труд и соответствие международным стандартам по трудовым практикам;

4) командная работа и креативность. КМГ заинтересовано в формировании командного духа и кросс-функционального подхода в решение задач, поощряет инициативность и творческий подход Работников, создавая условия для реализации идей и проектов;

5) открытость и прозрачность процессов. КМГ поощряет открытый диалог, открытые коммуникации и обратную связь на всех уровнях управления человеческими ресурсами. Каждый Работник вправе обратиться по доступным и конфиденциальным каналам по фактам нарушения его прав, а также нарушения имущественных и неимущественных интересов Группы КМГ

6) постоянное совершенствование программ обучения и повышения квалификации. HR- функция должна создавать все необходимые условия для постоянного совершенствования знаний, умений, навыков и компетенций работников и руководителей путем изучения современных обучающих программ и их внедрение в процесс обучения и развития;

7) гендерное равенство, разнообразие, инклюзивность, недопущение дискриминации трудовых прав – равные условия и возможности для разных социальных и возрастных групп вне зависимости от пола, расы, национальности, религии, возраста и других характеристик, формирование команд, отражающих разные точки зрения;

8) преемственность опыта и знаний, как необходимое условие наращивания внутренней экспертизы по всей Группе КМГ, путем передачи и усвоения корпоративных, управленческих и профессиональных знаний и навыков, культурных ценностей и традиций Компании от одного поколения работников к другому.



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 7 из 18

5. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

5.1. Ключевыми направлениями Кадровой политики КМГ являются:

1) проактивное планирование человеческих ресурсов в рамках обеспечения эффективного управления Группы КМГ, организация процесса постоянного повышения уровня квалификации и компетенций персонала;

2) обеспечение социальной стабильности в коллективах и содействие росту благополучия персонала. Создание условий труда и системы мотивации, обеспечивающих безопасный и высокопроизводительный труд, а также исключающих причины и условия для совершения противоправных действий против интересов Группы КМГ и ее партнеров;

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

4) постоянное совершенствование функции управления персоналом, которое включает в себя грамотный подбор и найм высококвалифицированных и мотивированных работников, обучение и повышение квалификации;

5) развитие корпоративной культуры, включающей в себя этику, открытость, заинтересованность и сотрудничество, где HR функция обеспечивает формирование и развитие культуры, мотивирует и повышает заинтересованность, понимание и поддержку работниками стратегических целей Компании на всех ее уровнях развития;

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.

5.2. Проактивное планирование численности персонала

Управление количественным и качественным составом персонала предполагает анализ стратегических планов Группы КМГ в области развития нефтегазохимии, усиление роли КМГ в крупных нефтегазовых проектах, начало добычи на новых месторождениях, энергопереход и снижение углеродного следа, прогнозирование потребности в персонале, оценку состояния персонала (естественное выбытие кадров, изменение законодательства, плановые выбытия и т.д.).

Большое влияние на планирование оказывает модель управления ДЗО (модель управляющего холдинга¹), цифровая трансформация Группы КМГ, которая будет осуществляться посредством точечных инициатив, что связано с разной степенью зрелости и условий Группы КМГ, быстрой скоростью развития технологии, особенностью внедрения цифровых инструментов, искусственного интеллекта и т.д.

Основными подходами в стратегическом планировании численности

¹ Модель управляющего холдинга — это структура управления, при которой головная компания (управляющая компания) контролирует и координирует деятельность дочерних компаний.



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 8 из 18

персонала является:

- 1) разработка краткосрочных (1 год) и долгосрочных (5 и более лет) планов потребности в персонале в зависимости от внутриорганизационных (стратегические цели КМГ, динамика движения персонала внутри Группы КМГ) и внешних факторов (макроэкономические показатели, развитие техники и технологии, политические изменения, конкуренция и состояние рынка);
- 2) оценка рисков, связанных с человеческими ресурсами;
- 3) покрытие потребности в персонале за счет миграции персонала по Группе КМГ в виде переводов/прикомандирования;
- 4) переподготовка персонала новым навыкам и компетенциям;
- 5) подготовка специалистов по востребованным специальностям;
- 6) формирование кадрового резерва на ключевые должности (оперативный и стратегический) из числа благонадежных, придерживающихся принципа «нулевой терпимости» к правонарушениям, кандидатов и Работников;
- 7) планирование преемственности (краткосрочное/долгосрочное).

5.3. Целевой профиль Работника КМГ

Для реализации задач Группы КМГ необходимы Работники, обладающие основными характеристиками:

- 1) **работники с экспертными компетенциями и успешным опытом** (соответствующие квалификационным требованиям, описанным в требованиях к должности, имеющие успешный и подтвержденный опыт работы, а также предпочтителен опыт работы в международных компаниях, ориентированные на результат, обладающие навыками эффективного проектного управления и профильной сертификацией);
- 2) **обладающие необходимыми личностно-деловыми компетенциями**, демонстрирующие благонадежность по отношению к Группе КМГ и придерживающиеся принципа «нулевой терпимости» к правонарушениям (соответствие модели компетенций, с высоким уровнем управления изменениями и коммерческим мышлением);
- 3) **с высоким уровнем вовлеченности и разделяющие корпоративные ценности КМГ.**

5.4. Популяризация рабочих профессий

Основными принципами повышения престижа рабочих профессий является:

- 1) постоянное и непрерывное повышение квалификации с учетом меняющихся технологий, техники, материалов;
- 2) формирование положительного имиджа и привлекательности рабочих профессий путем публикаций в СМИ и интранет -ресурсах КМГ;
- 3) нематериальная мотивация путем проведения конкурсов профессионального мастерства Группы компаний КМГ;
- 4) работа со средне-специальными учебными заведениями в рамках дуального обучения;



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 9 из 18

5) стажировка по Группе компаний КМГ и в компаниях нефтегазовой отрасли стран СНГ.

5.5.HR – бренд Компании

Усиление HR- бренда предполагает:

- 1) **внешние коммуникации**- выстраивание взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами;
- 2) **работа с профильными учебными заведениями** (профориентационные мероприятия, организация производственных практик, наставники-эксперты в помощь стипендиатам и лучшим из практикантов при написании дипломов, работники - эксперты в составе государственной аттестационной комиссии ВУЗа, участие в ярмарках – вакансий);
- 3) **сотрудничество с внешними отраслевыми экспертами и СМИ;**
- 4) **участие в отраслевых мероприятиях** (выставках/ конференциях/ круглых столах);
- 5) **соблюдение принципа последовательности и регулярности в работе сайта КМГ и внутреннего корпоративного портала**, поддерживать информационный поток и не создавать информационный вакуум;
- 6) **работа с социальными сетями;**
- 7) **неформальная встреча первого руководителя/ членов Совета директоров с коллективом;**
- 8) **участие в социальных проектах** по экологии, поддержке культуры и спорта, благотворительности, спонсорства и т.д.
- 9) **положительный имидж Компании** (внешний вид Работников, логотип, имиджевая продукция, корпоративные знаки отличия, традиции, церемонии и ритуалы и т.д.);
- 10) **регулярное исследование** отношения Работников к КМГ и менеджменту.

5.6.Привлечение персонала

5.6.1. Поиск, подбор и отбор персонала нацелен на привлечение кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным, деловым и личностным качествам в соответствии с потребностями бизнеса в кадрах на основании действующих в КМГ внутренних правил и Модели компетенций.

Привлечение персонала осуществляется путем продвижения привлекательного бренда Работодателя и проведения конкурсного отбора через использование инструментов автоматизированного поиска: **work.kmg.kz**, **qsamruk.kz**, а также сторонних внешних ресурсов (отраслевые сообщества, социальные сети, прямой поиск на внешнем рынке, рекрутинговое агентство, деловые контакты и рекомендации и т.д.).

Выбор кандидатов осуществляется по результатам конкурсного отбора с соблюдением вышеуказанных принципов Кадровой политики, соблюдения требований КМГ. При равных условиях приоритет отдается внутренним



 КазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 10 из 18

кандидатам Группы КМГ (база внутренних кандидатов), а также кандидатам из числа пула преемников/Кадрового резерва/Президентского молодежного кадрового резерва.

Привлечение работников в КМГ строится на сформированном EVP, в котором описаны условия работы для потенциального Работника и включают:

- 1) **уникальный опыт:** перед каждым Работником открыта возможность получения разностороннего опыта, тем самым увеличивая профессиональную рыночную стоимость Работника;
- 2) **социальная значимость:** каждый Работник вносит свой личный вклад в развитие Группы КМГ, страны и благополучия населения в целом;
- 3) **конкурентные условия работы:** вознаграждение с учетом рыночных ориентиров, возможности обучения и развития, социальные льготы;
- 4) **корпоративные ценности:** деятельность КМГ в соответствии с ценностями в стремлении создания благоприятной среды для продуктивной работы и самореализации Работников;
- 5) **узнаваемый бренд Работодателя.**

5.6.2. Адаптация персонала

Адаптация персонала в КМГ направлена на успешную интеграцию новых Работников, в организационную среду, бизнес-процессы КМГ, знакомство с корпоративной культурой, а также Работников переведенных на новую должность/структурное подразделение.

Основными подходами к выстраиванию адаптации являются:

- 1) **корпоративная адаптация:** новому Работнику предоставляется необходимая информация о КМГ, ее стратегии развития, структуре, целях и ценностях (Welcome-встреча от HR);
- 2) **социальная адаптация:** построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами;
- 3) **организационная адаптация:** знакомство с корпоративной культурой Группы КМГ, формальными/неформальными правилами и политиками, в т.ч. в области безопасности, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве;
- 4) **техническая (технологическая) адаптация:** демонстрация/обучение нового Работника работе со специализированным программным обеспечением и оборудованием/приборами;
- 5) **профессиональная адаптация:** ознакомление непосредственно с профессиональной стороной деятельности Работника и необходимостью освоения профессиональных аспектов работы;
- 6) **психофизиологическая адаптация:** приспособление к определенному режиму труда и отдыха и т.п.

5.6.3. Обучение и развитие Работников

Инвестиции в обучение и развитие Работников должны соответствовать потребностям КМГ в достижении ее стратегических целей, необходимость



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «ҚазМұнайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 11 из 18

использованию DARQ², технологической идентичности, управлению рисками кибербезопасности и готовности работать в «мгновенном рынке»³, использование новых методов, экономической ситуации в Республике Казахстан и т.д. Обучение и развитие Работников направлено на повышение профессиональной квалификации, развитие личностно-деловых и управленческих компетенций Работников, а также ориентировано на подготовку кадров по стратегическим направлениям бизнеса: нефтегазохимия, повышение запасов геологоразведки с использованием современных технологий и методов, включая новые методы в обработке, качественной переинтерпретации геолого- геофизических материалов и проведение сейсморазведки технологиями нового поколения, цифровизации и ИТ. При этом приоритет направлен на обучение инженерно-технических специалистов и рабочих специальностей.

Процесс развития и обучения предполагает:

- 1) **усиление компетенций Работников**, необходимых для достижения стратегических целей КМГ;
- 2) **обучение руководителей** среднего звена управленческим навыкам;
- 3) **подготовка кадров высшей** квалификации (магистратура, докторантура, MBA, DBA);
- 4) **подготовка специалистов с учетом новых направлений** (нефтегазохимия, возобновляемые источники энергии, геотермальная энергетика, технология улавливания, хранения и переработки CO₂ (CCUS), производство декарбонизированных видов водорода и т.д.);
- 5) **сертификация Работников** в соответствии с международными и иными стандартами и др.
- 6) **обучение работе с передовыми информационными технологиями** (IoT, Big Data, роботизированная автоматизация процессов (RPA)), создание акселерационных программ⁴ по повышению цифровой грамотности Работников;
- 7) **взаимодействие с ВУЗами** по вопросам подготовки кадров узкой специализации;
- 8) **развитие дуального обучения** для инженерно-технических специальностей;
- 9) **внедрение собственной системы обучения и развития персонала** с использованием цифровых технологий, онлайн доступ к ведущим электронным библиотекам, порталам, мировым базам данных нефтегазовой отрасли, системы внутреннего тренерства, наставничества, менторства и коучинга;
- 10) **возможность частичного возмещения расходов на самостоятельное обучение;**
- 11) **прикомандирование по Группе КМГ и крупных нефтегазовых проектах** (создание Центра прикомандирования);

² DARQ-технологий группы DARQ, в которую входит: распределенный реестр (D-distributed ledger technologies), искусственный интеллект (A-artificial intelligence), расширенная реальность (R-Extended reality), квантовые вычисления (Q-Quantum)

³ динамичная работа с быстрым принятием решения

⁴ процесс интенсивного развития Компании, направленный на быстрое усвоение знаний Работниками



 КазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 12 из 18

12) **поддержка работников**, повышающих квалификацию через участие в международных сертификационных программах, а также развитие программы аутплейсмента с целью открытия новых возможностей занятости Работников, в случаях проведения процедур сокращения, реорганизации, ликвидации или выхода на пенсию для приобретения дополнительной специальности;

13) **создание единой автоматизированной системы учета** и планирования обязательного обучения, формирование единого каталога тренингов по Группе КМГ для формирования ИПР;

14) **совершенствование оценки эффективности**, как самого процесса обучения (использованных методов, мастерства преподавателя, технологий и пособий и т.д.) путем формирования базы отзывов, так и оценки результатов обучения (экономическая эффективность, прирост знаний-умений- навыков Работников на рабочем месте, личностное развитие Работника, изменение поведения, собственный проект или подготовить предложения, как улучшить определенный участок работы и т.д.) через тестирование/ интервью/ анкетирование/ наблюдение/ оценку по методике 360 градусов;

15) **создание на ИС каталога тренингов**, в том числе с применением площадки-маркетплейс для обучения и развития Работников внутренними тренерами;

16) **внедрение современных инструментов обучения и развития Работников.**

5.6.4. Система преемственности и управление талантами

КМГ стремится к развитию высококвалифицированных специалистов внутри Группы КМГ, способных эффективно выполнять поставленные задачи и достигать целей, а также заинтересована в накоплении и передачи опыта и знаний, повышению внутренней экспертизы по всей Группе КМГ, поддерживает внутреннее продвижение Работников внутри Группы КМГ.

Кадровая политика КМГ предусматривает мероприятия по выстраиванию системы преемственности и управления талантами в Группе КМГ для определения потребностей в развитии персонала и подготовки специалистов под бизнес-потребности КМГ. Направление предполагает:

1) **формирование пула преемников** для Кадрового резерва: отбор высокопотенциальных работников для занятия ключевых позиций в КМГ. Разработку программ обучения и карьерного плана для Кадрового резерва;

2) **формирование системы передачи опыта и знаний** иностранными специалистами казахстанским кадрам и критериев оценки ее эффективности;

3) **формирование системы передачи опыта и компетенций прикомандированных работников.**

При этом фокус строится не только на вертикальном карьерном развитии и сохранении преемственности, но и на развитии кросс-функциональной экспертизы. Процесс формирования и развития Кадрового резерва интегрирован с ежегодной оценкой деятельности Работников, по результатам которой формируется Карта



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМұнайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 13 из 18

талантов, разрабатывается ИПР резервистов, развивается внутренняя экспертиза, программы стажировок, программа преемственности.

5.6.5. Внедрение института внутренних тренеров/ наставничества/ менторства и коучинга

В целях поддержки и сопровождения профессионального развития Молодых специалистов, вновь принятых Работников, резервистов, Работников Группы КМГ создан институт Внутренних тренеров и Наставников/Коучинг.

Основными подходами в данном направлении является:

- 1) формирование пула Внутренних тренеров из экспертов в своей области, обладающих навыками обучения и развития;
- 2) формирование каталога внутренних тренингов, в целях накопления и распространения знаний внутри Группы КМГ и развития собственной учебно-тренинговой базы на уровне международных стандартов;
- 3) поддержка Наставниками Молодых специалистов/вновь принятых работников на протяжении процесса формирования и совершенствования навыков и профессиональной компетентности;
- 4) поддержка резервистов формирование и подготовка пула внутренних корпоративных коучей, которые в последующем будут активно вовлечены в процессы обучения и развития работников и внедрения культуры коучинга в Группу КМГ.

5.7. Оценка деятельности Работников

Процесс оценки деятельности направлен на повышение эффективности КМГ, а также развитию потенциала Работников в целях достижения реальных и конкретных результатов.

Основными подходами системы оценки деятельности являются:

- 1) **обеспечение каскадирования корпоративных КПД** (бизнес -целей) в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности;
- 2) **обеспечение прозрачности и эффективности процесса оценки** через внедрение системы управления по целям;
- 3) **введение обязательного КПД по передаче опыта и знаний иностранных специалистов казахстанским работникам** (применимо в отношении иностранных специалистов);
- 4) **обеспечение обратной связи** по результатам оценки для всех уровней руководителей и Работников;
- 5) **регулярность оценки и сохранение методологической основы** для мониторинга динамики персональной эффективности Работников и коррекции ИПР, а также, при необходимости, использование дополнительных блоков оценки для отслеживания эффективности развития новых компетенций и выполнения новых задач.



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 14 из 18

5.8. Управление вознаграждением и мотивацией

КМГ ценит достижения своих Работников и стремится создать эффективную систему вознаграждения в целях привлечения, удержания и мотивации Работников, чья квалификация и результативность обеспечивают успешную реализацию стратегии с минимальными затратами.

Основными подходами системы управления вознаграждением являются:

- 1) гибкая и справедливая система оплаты труда в целях продвижения личной эффективности Работника и его вклада в достижение целей;
- 2) поддержание уровня заработных плат в соответствии с целями и финансово-экономическими возможностями Группы КМГ;
- 3) повышение заработной платы или изменение труда в отдельно взятой ДЗО производится с учетом интересов Группы КМГ и поддерживается открытыми и прозрачными коммуникациями с Работниками (в частности, с производственным персоналом в ДЗО) в целях разъяснения Работникам системы оплаты труда, с учетом актуальной ситуации в КМГ и на рынке труда в целом;
- 4) дифференциация заработной платы Работников от квалификации Работника: сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- 5) прозрачность системы оплаты труда, дающая возможность Работникам понимать, как определяется их заработная плата и какие факторы влияют на ее изменение;
- 6) мониторинг уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, сравнение с уровнем конкурентов (бенчмаркинг), определение положения КМГ на рынке труда;
- 7) соблюдение внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности через грейдинговую систему оплаты труда для КМГ;
- 8) программа оздоровления Работников (частичное возмещение физкультурно-оздоровительных мероприятий);
- 9) добровольное медицинское страхование Работников и членов их семей;
- 10) не государственное пенсионное обеспечение;
- 11) организация конкурсов профессионального мастерства, установление ритуала публичного поощрения, похвалы и благодарности перед коллективом;
- 12) система мотивации Работников, нацеленной на оценку творческого вклада в улучшение бизнес-процессов (внедрение технологии кайдзен).

5.9. Эффективная корпоративная культура

Компания стремится к созданию эффективной и устойчивой организации, в которой корпоративная культура является сквозным процессом HR-функции и ключевым инструментом повышения вовлеченности, лояльности и укрепления доверия Работников к Работодателю.

Основными подходами в реализации процесса являются:

- 1) транслирование целевого профиля корпоративной культуры – культуры эффективности и причастности к общему результату, а также ценностей, корпоративного бренда во внутренней среде. Проведение Дней открытых дверей



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 15 из 18

департаментов в виде митапов⁵/мастер-классов или страница департамента на ИС. Знакомство всех с успехами других Работников и ключевыми направлениями работы каждого департамента;

2) развитие лидерского потенциала и способности КМГ инициировать изменения, активно и эффективно ими управлять;

3) формирование и продвижение модели поведения, принятых правил и норм, действующих в Группе КМГ в соответствии с корпоративными ценностями;

4) интеграция бизнес-процессов в корпоративную культуру КМГ и повседневную жизнь Работников;

5) принятие управленческих решений в соответствии с ценностями КМГ;

6) разделение руководством и Работниками корпоративных ценностей;

7) доведение до Работников стратегических инициатив и решений руководства, повышение понимания Работниками стратегических целей КМГ и внедряемых изменений на всех уровнях ее развития через инструменты внутренних коммуникаций;

8) стимулирование и формирование командного духа объединяет и мотивирует персонал на достижение целей Группы КМГ;

9) проведение исследований по культуре (опрос удовлетворенности и вовлеченности персонала), результаты которых способствуют повышению эффективности HR-процессов и являются инструментом для внедрения необходимых изменений во внутренней среде, а также способствуют повышению лояльности и приверженности Работников;

10) работа с детьми Работников (организация конкурсов к праздничным датам, День открытых дверей, День профессиональной ориентации с посещением мест работы родителей и т.д.);

11) формирование команды агентов корпоративной культуры через молодых специалистов/ наставников/ коучей/ менторов.

5.10. Социальная политика и обеспечение социальной стабильности на объектах группы КМГ

Социальная политика КМГ направлена на создание комфортных социально-бытовых условий труда, обеспечение социальной защищенности Работников и членов их семей, поддержание благоприятной социальной обстановки в регионах присутствия и играет важную роль в формировании Кадровой политики КМГ.

Основные направления работ социальной политики:

1) внедрение культуры производства путем повышения уровня знаний и навыков, использование достижений науки и техники;

2) поддержка проектов по непрерывному совершенствованию производства, распространение идеологии и философии непрерывного совершенствования производства в рабочую среду;

3) обеспечение инклюзивности и баланса, которые подразумевают создание и

⁵ неформальная встреча специалистов Компании, посвященная какой-то теме с целью обмена опытом и знаниями между коллегами.



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 16 из 18

внедрение программ социальной поддержки с соблюдением равных условий и возможностей для представителей разных социальных и возрастных групп, уделяя им равноценное внимание;

4) реализация коллективных договоров, предоставления льгот и гарантий работникам;

5) реализация корпоративной социальной ответственности: мероприятия по поддержке социально уязвимых слоев населения (пенсионерам, ветеранам Великой Отечественной войны, дети и другие), а также социальные проекты, направленные на улучшение инфраструктуры в регионах присутствия;

6) улучшение социально-бытовых условий, создание достойных условий труда и отдыха для Работников;

7) финансирование обучения казахстанских кадров по востребованным для Группы КМГ специальностям в соответствии с законодательством;

8) повышение эффективности внутренних коммуникаций (проведение культурно-массовых, спортивных и праздничных мероприятий, а также поддержка компленс- культуры, национальной культуры, духовного развития работников Группы КМГ);

9) работа с профсоюзными органами/ представителями Работников в части обеспечения социальной стабильности Группы КМГ;

10) осуществление регулярного мониторинга эффективности проводимой социальной политики путем проведения исследований социальной стабильности и разработки планов, направленных на устранение проблемных зон;

11) исполнение регламента внутренних коммуникаций в целях повышения уровня информированности Работников к вопросам Компании;

12) организация волонтерских программ;

13) развитие IR- компетенций в части мониторинга социально-бытовых условий, развития внутренних коммуникаций, культуры обратной связи и профилактики форм давления на рабочем месте.

6. РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

Компания уделяет большое внимание Молодым специалистам путем:

1) привлечения квалифицированной молодежи через социальные сети, LinkedIn, Facebook, ВКонтакте, Habrahabr, Professional.ru, Telegram, профессиональные сообщества, краудсорсинговые платформы с решением сложных логических кейсов/задач с элементами Big Data;

2) вовлечение Молодых специалистов в производственную и общественно-культурную деятельность Компании (организация хакатонов);

3) выявление и поддержание талантливых Молодых специалистов (формирование пула молодых лидеров с включением двухлетнего цикла углубленного обучения);

4) воспитание гражданственности и укрепление чувства патриотизма (участие в социальных и волонтерских программах).



 КазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 17 из 18

Ключевыми направлениями работы с Молодыми специалистами являются:

- 1) повышение узнаваемости бренда у молодой аудитории;
- 2) подбор и найм талантливой молодежи;
- 3) повышение знания и квалификации Молодых специалистов – развитие через систему внутреннего и внешнего обучения, участия в проектах и развивающих мероприятиях;
- 4) обеспечение преемственности накопленного опыта и знаний работниками, уходящими на заслуженный отдых, Молодым специалистам путем совершенствования процесса наставничества/менторства;
- 5) создание и эффективное функционирование системы подготовки Молодых специалистов из числа студентов высших учебных заведений;
- 6) стимулирование Молодых специалистов к проявлению креативности, инновационности и цифровой грамотности.

7. РОЛЬ HR- СЛУЖБЫ

HR стремится к реализации стратегической роли, помогающей руководству КМГ более эффективно управлять своими командами, содействовать решению бизнес-задач, развивать корпоративную культуру, а также к повышению HR-экспертизы.

В качестве стандарта профессиональной деятельности HR-команда ориентируется на признанные международные профессиональные стандарты, которые задают требования к набору компетенций HR-работника, охватывая как профессиональные, так и личностно-деловые компетенции.

Ключевые задачи повышения эффективности и развития HR-функции:

- 1) развитие HR-экспертизы за счет консолидации, накопления и распространения знаний и опыта внутри Группы КМГ, а также за счет обмена опытом и практиками с внешними экспертными сообществами;
- 2) непрерывное совершенствование профессиональных компетенций HR работников Группы КМГ (в т.ч. HR-сертификация);
- 3) развитие и цифровая трансформация системы HR-метрик, HR-аналитики, включая стандартизацию и автоматизацию процессов, а также переход на передовые технологии, цифровые решения (например, цифровые оценочные платформы, рекрутмент боты и т.д.);
- 4) создание базы данных HR – метрик с целевыми показателями для повышения эффективности проведения регулярных мониторингов работы HR-функции и проведения исследований удовлетворенности и анализа HR -метрик;
- 5) реализация HR-процессов и инструментов через призму и соблюдение корпоративных ценностей Компании;
- 6) повышение роли HR функции и степени влияния на принимаемые решения бизнес-процессов всех уровней;
- 7) повышение авторитета HR в Группе КМГ посредством информирования о результатах HR-деятельности через развитие профессиональных HR-сообществ,



 ҚазМұнайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТУҚ КОМПАНИЯСЫ	Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз»	
Политика	KMG-VND-4042.3-06	стр. 18 из 18

участие и проведение профессиональных конкурсов HR-проектов и внедрения системы профессиональных наград внутри Группы КМГ.

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

Эффективность реализации Кадровой политики КМГ оценивается по таким ключевым показателям как производительность труда, текучесть кадров, процент внутренних назначений, индекс вовлеченности, индекс благополучия, социальная поддержка работников, среднегодовое количество академических часов обучения, доля женщин в органах управления и исполнительных органах, привлекательность бренда работодателя и другим показателям эффективности управления персоналом.

В Группе КМГ формируется система обратной связи и внутренних коммуникаций, позволяющая осуществлять мониторинг эффективности реализации программ и мероприятий Кадровой политики КМГ. Все участники, вовлеченные в регулируемые Кадровой политикой КМГ процессы и процедуры, оценивают полученные результаты и прорабатывают корректирующие рекомендации и мероприятия. Результативность мониторинга зависит от своевременности предоставления и обмена информацией между всеми участниками, вовлеченными в регулируемые Кадровой политикой КМГ процессы и процедуры.

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Внутренние нормативные документы, совершенствование/ разработка которых необходима в целях реализации настоящей Кадровой политики КМГ, утверждаются Правлением КМГ.

Внедрение Кадровой политики КМГ и контроль за ее реализацией обеспечивается соответствующими должностными лицами Компании, курирующими вопросы управления персоналом, в соответствии с внутренними документами и процедурами Компании.

