



ҚазМұнайГаз
NATIONAL COMPANY • ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЕСИ



Утверждена
решением Совета директоров
АО НК «КазМұнайГаз»
от 4 октября 2018 года
протокол №14/2018, приложение
к вопросу №21 повестки дня
заседания

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АО НК «КАЗМУНАЙГАЗ» НА 2018-2028 ГОДЫ

Астана, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ:

I.	ГЛОССАРИЙ	3
II.	ВВЕДЕНИЕ	8
III.	АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	11
IV.	КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ	14
V.	КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ	20
VI.	ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛЮДЕЙ	36
VII.	ПЕРЕЧЕНЬ ВНУТРЕННИХ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ, РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ	40
VIII.	РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ – СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	42
IX.	ЗАДАЧИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ	47
X.	ПРИЛОЖЕНИЯ	49

I. ГЛОССАРИЙ

- HR (от англ. “Human Resources”) – человеческие ресурсы
- HR функция – это функция, осуществляющая управление человеческими ресурсами (или управление персоналом) в КМГ и охватывающая как структурное подразделение HR корпоративного центра, так и всех дочерних компаний группы КМГ.
- HR бизнес-партнер – должность, ответственная за налаживание конструктивного диалога между бизнесом и HR-командой, а именно, оказание экспертно-консультационной помощи по вопросам персонала при принятии стратегических решений, эффективная реализация HR-услуг для бизнеса
- HR-служба/кадровая служба - подразделение, отвечающее за работу с персоналом, независимо от его официального статуса (департамент, служба, отдел и т.д.).
- HR метрики - показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации.
- SMART - аббревиатура, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.
- Аутстаффинг - привлечение работников сторонней организации для выполнения производственной деятельности.
- Внутренние кандидаты – это кандидаты на вакансии организации из числа внутренних работников.
- Внешние кандидаты – это кандидаты на вакансии организации, не являющиеся ее работниками.
- Внутренний регламентирующий документ – документ, устанавливающий порядок и способ осуществления деятельности, полномочия работников, структурных подразделений, органов, рабочих групп, комитетов и иных консультативно-совещательных органов, а также регулирующий порядок взаимодействия КМГ с ДЗО.
- Внутренний тренер - работник КМГ, осуществляющий, помимо основных функций, функции по обучению персонала КМГ.
- Грейдирование (или грейдинг) – это структурированный процесс определения относительной ценности каждой должности в организации (оценка должностей) и распределения их по иерархии.
- Группа компаний КМГ (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.
- **Дочерняя организация (ДО)** - юридическое лицо, преобладающую часть уставного капитала которого сформировало КМГ, либо если в соответствии с заключенным между ними договором (либо иным образом) КМГ имеет возможность определять решения, принимаемые данной организацией. В процедурах консолидации КМГ дочерняя организация участвует полным методом.
 - **ДЗО** - дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно – контролируемые организации и совместные предприятия АО «НК «КазМунайГаз».
 - **Дуальное обучение** - форма подготовки кадров, сочетающая обучение в организации образования с обязательными периодами обучения и практики на предприятии с предоставлением рабочих мест и компенсационной выплатой обучающихся при равной ответственности предприятия, учебного заведения и обучающегося.
 - **Индивидуальный план развития (ИПР)** – инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников.
 - **Калибровочная сессия** – это встреча руководителей организации для обсуждения результатов оценки работников и распределения их по карте талантов.
 - **Карта HR процессов** – графическое описание выполнения всех работ по управлению персоналом в организации в виде последовательных шагов с распределением ответственных за выполнение данных шагов.
 - **Карта талантов** (девяти клеточная матрица – от англ. “9-box matrix”) – это инструмент управления талантами в организации, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам оценки эффективности (на основе оценки по компетенциям и по целям/КПД).
 - **Квалификационные требования** - минимальные требования к должности по уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам, компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей.
 - **Ключевые показатели деятельности (КПД)** – показатели (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности организации, позволяющие оценить деятельность организации в целом, а также эффективность деятельности работников организации.
 - **КМГ** - акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз».

- Корпоративная культура – сочетание норм, ценностей и убеждений организации, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников.
- Корпоративный центр (КЦ) - структурное объединение функций КМГ, наделенное правом определения стратегии, правом управления портфелем Дивизионов и Бизнес-единиц, портфелем активов Компании, обеспечивающие их управление, формирование и повышение экономической эффективности, управление стоимостью и источниками финансирования, формирование отношений с внешней средой, формирование и контроль соблюдения корпоративных политик и внутренних документов. В организационной структуре – все структурные подразделения КМГ, подчиняющиеся непосредственно председателю Правления, заместителю председателя Правления - финансовому директору, управляющим директорам: по стратегии, управлению человеческими ресурсами, по правовому обеспечению, по охране труда и окружающей среды, по трансформации.
- Коучинг – действия руководителя, направляющие работника и помогающие ему самостоятельно научиться решать проблемы или выполнять работу лучше, чем раньше.
- Личностно-деловая компетенция – это качества и навыки работника (личностно-деловые, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности.
- Модель личностно-деловых компетенций – набор компетенций, отвечающий требованиям, предъявляемым к работнику в конкретной должности и необходимый для успешного выполнения работы в КМГ и достижения стратегических целей.
- Модель обучения 70-20-10 – модель, в которой в качестве приоритетной формы обучения работников будет рекомендоваться самообучение работников на рабочем месте (70% от всего обучения), 20% от всего обучения будет обеспечиваться через наставничество и коучинг и 10% от всего обучения – через традиционные семинары, тренинги и другие обучающие программы.
- Наставничество/институт наставничества - система обучения персонала, при которой передача знаний от более опытного работника новичку происходит непосредственно на рабочем месте.
- Бизнес-направление - Комплекс технологически и организационно связанных видов основной и вспомогательной производственной деятельности, осуществляемых одним или несколькими ДЗО, планирование развития которых и корпоративное управление которыми осуществляется руководителем соответствующего бизнес-направления КМГ: «Разведка,

- Добыча и Нефтесервис»; «Транспортировка, Переработка и Маркетинг нефти»; «Транспортировка, Переработка и Маркетинг газа».
- Общий центр обслуживания (ОЦО) - юридическое лицо, входящее в группу компаний КМГ, обеспечивающее контроль и управление выделенными поддерживающими процессами и оказывающее сервисную поддержку внутреннему клиенту: бизнес-единицам и корпоративному центру группы компаний КМГ
 - Оценка должностей – это присвоение ценности должности относительно других должностей на основе определенного перечня критериев.
 - Персонал (кадры) - общий состав работников КМГ, объединенных целями хозяйственной деятельности и бизнес-процессами.
 - Планирование персонала – это процесс определения текущего состояния и перспективной прогнозной потребности в человеческих ресурсах в количественном и качественном выражении с целью обеспечения группы компаний КМГ необходимыми человеческими ресурсами в нужное время и в нужном месте для достижения поставленных целей с наибольшей эффективностью и качеством.
 - Принцип нормального распределения (кривая Гаусса) – это инструмент, используемый для проверки адекватности результатов оценки эффективности персонала (как правило, применяется на группе не менее 20 работников).
 - Программа трансформации группы компаний АО «Самрук-Қазына» – это комплексная программа обеспечения непрерывности развития организации, включающая три основных направления: 1) повышение стоимости портфельных компаний, 2) изменение структуры портфеля и подхода к осуществлению инвестиционной деятельности, 3) изменение распределения полномочий и ответственности в системе управления АО «Самрук-Қазына» и его портфельными компаниями.
 - Предложение о работе (от англ. “Job offer”) - это формальное предложение о приеме на работу, документ, содержащий ключевые характеристики предлагаемой позиции, такие как место работы, перечень трудовых обязанностей, размер компенсации, предоставляемые льготы и др.
 - Работники - физические лица, состоящие в трудовых отношениях с КМГ и выполняющие работу по трудовому договору.
 - Руководитель направления деятельности - заместитель председателя Правления - финансовый директор/ управляющие директора/ руководитель структурного направления, возглавляющий соответствующее направление деятельности: «Экономика и финансы», «Стратегия», «Управление человеческими ресурсами», «Корпоративная безопасность», «Охрана труда и окружающей среды», «Правовое обеспечение», «Управление рисками», «Трансформация» (СЕО-1).

- Руководитель бизнес-направления/ Дивизиона - заместитель председателя Правления, возглавляющий соответствующий Дивизион: «Разведка и Добыча углеводородного сырья, Сервисная инфраструктура добывающих активов», «Транспортировка и маркетинг газа», «Транспортировка, переработка и маркетинг нефти» (СЕО-1).
- Руководители структурных подразделений - директор по корпоративной безопасности, Секретарь Правления, директора дирекций, департаментов, филиалов, представительств (СЕО-3).
- Руководство (руководящие работники) КМГ - председатель и члены Правления.
- Совет директоров (СД) - орган управления КМГ, который осуществляет общее руководство деятельностью КМГ, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством Республики Казахстан и (или) Уставом КМГ к исключительной компетентности Общего собрания акционеров и Правления КМГ.
- Совокупный доход - включает годовой должностной оклад, премии и вознаграждения по итогам работы за отчетный период, материальную помощь к ежегодному оплачиваемому трудовому отпуску.
- Совместные предприятия (СП) - предприятия с иностранным участием, в которых имущество (акции, доли) принадлежат КМГ и иностранному инвестору.
- Структурное подразделение - самостоятельное подразделение, входящее в организационную структуру КМГ и ответственное за определенное направление деятельности.
- Центр экспертизы (департамент методологии и экспертизы УЧР) – выделенная в соответствии с моделью Ульриха роль в HR функции, направленная на централизованную разработку и совершенствование процессов, политик, методологий, инструментов, шаблонов по всем направления управления персоналом в организации.

II. ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз» на 2018-2028 годы (далее – «Кадровая политика КМГ») является основополагающим документом, определяющим основные подходы, принципы, требования и направления развития функции управления человеческими ресурсами в группе КМГ до 2028 года. Для реализации Кадровой политики КМГ предполагается разработка и утверждение иных внутренних документов (например, политик или правил) для детализации по каждому направлению управления человеческими ресурсами с учетом специфики и особенностей деятельности различных бизнес-направлений группы КМГ. При этом Кадровая политика КМГ является основой для системы управления персоналом КМГ, поэтому все внутренние документы КМГ в области управления персоналом должны быть разработаны в соответствии с Кадровой политикой и не должны ей противоречить.

Предпосылками к разработке Кадровой политики КМГ стали:

- *Утверждение новой Стратегии развития КМГ*

Согласно Стратегии развития КМГ до 2028 года (далее – «Стратегия»):

Миссия группы КМГ - обеспечение максимальных выгод для акционеров от участия в развитии национальной нефтегазовой отрасли

Видение группы КМГ - стать высокоэффективной вертикально интегрированной операционной компанией, соответствующей высочайшим стандартам безопасности и корпоративного управления

Корпоративные ценности:

1. SAQTYQ (безопасность);
2. BIRLIK (единство);
3. SABYR (взвешенность);
4. SAPA (качество).

Стратегические цели:

1. создание стоимости и укрепление финансовой устойчивости;
2. повышение уровня управляемости ДО;
3. корпоративное управление и устойчивое развитие.

Эффективное управление персоналом является основой для реализации Стратегии, в частности – это один из ключевых факторов увеличения стоимости группы КМГ.

Реализация Стратегии предусматривает реализацию таких стратегических HR инициатив²:

- 1) развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей;
- 2) внедрение комплексной системы управления талантами: от привлечения до преемственности и управления вознаграждением;
- 3) повышение качественного состава персонала с учетом потребностей бизнеса;
- 4) достижение положительного уровня вовлеченности и социальной стабильности;
- 5) унификация и повышение эффективности HR функции;
- 6) эффективное управление численностью для повышения производительности.

Предложенные HR инициативы были сформированы на основании:

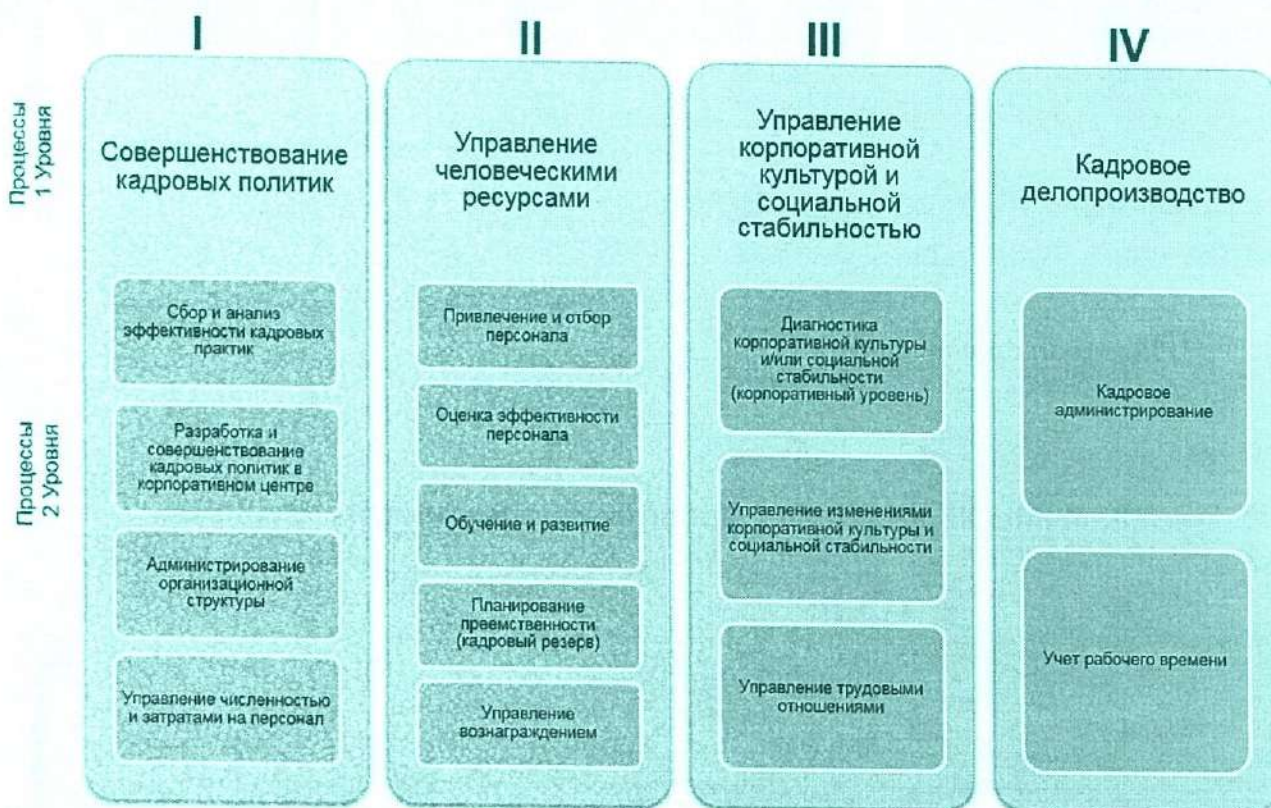
- 1) актуализированной стратегии Развития КМГ 2018-2028;
- 2) ожиданий акционера на 2018-2028;
- 3) задач для поддержки реализации бизнес задач.

• ***Разработка целевой модели HR процессов КМГ***

В рамках программы трансформации КМГ в 2016 году была разработана целевая модель кадровых процессов КМГ с детализацией до третьего уровня процессов. Ниже для иллюстрации представлено описание целевой модели на первом и втором уровнях процессов:

² Соответствие HR инициатив стратегическим целям согласно Стратегии представлено в Приложении 1

Целевая модель кадровых процессов АО НК «КазМунайГаз»



Ключевая цель трансформации функции управления персоналом – смещение роли от поддерживающей административной функции до стратегического партнера бизнес-направлений. Поэтому разработанная целевая модель HR-процессов КМГ направлена на создание в группе КМГ единой HR функции, объединенной стремлением, с одной стороны, стать более сервисной, направленной на удовлетворение потребностей бизнеса и создание добавленной стоимости для внутренних клиентов (работников КМГ), с другой стороны – стать более стратегической и обеспечить полноценную поддержку в реализации Стратегии КМГ на уровне управления человеческими ресурсами.

В качестве основных факторов успеха трансформации функции управления персоналом в группе КМГ определены:

- регулярный диалог с бизнесом;
- совместный с бизнесом поиск решений;
- обмен опытом и лучшими практиками между организациями внутри группы КМГ;
- накопление и сохранение знаний внутри группы КМГ;
- повышение профессионального уровня руководителей.

Наша измененя с себя!!!

III. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Выбранный подход к разработке Кадровой политики КМГ предполагал проведение расширенного всестороннего анализа текущей ситуации, включающего: SWOT анализ, интервью и онлайн-опрос с руководителями различного уровня в группе КМГ, фасилитационную сессию с HR-руководителями и работниками HR-служб ДО, анализ документов и бенчмарк-анализ с лучшими практиками внутри группы КМГ и вне ее с сопоставимыми лидирующими нефтегазовыми организациями.

- **SWOT анализ**

SWOT анализ был проведен в процессе сессии с участием более 80 HR руководителей и работников HR служб ДО.

Сильные стороны

- сильный бренд работодателя;
- ориентация на работников и социальная ответственность;
- достаточное финансирование в сфере управления человеческими ресурсами;
- техническая экспертиза работников;
- четкое соблюдение требований трудового законодательства РК.

Слабые стороны

- отсутствие сильной и эффективной корпоративной культуры;
- низкая автоматизация HR процессов;
- низкая унификация в части оплаты труда и оценки деятельности;
- слабые внутренние коммуникации;
- административная роль HR функции;
- нехватка личностно-деловых компетенций у работников группы КМГ;
- низкий уровень преемственности;
- избыточная численность.

Возможности

- программа трансформации по направлению Люди;
- автоматизация HR процессов;
- создание Общего Центра Обслуживания по HR;
- наличие на рынке высокообразованных молодых специалистов.

Риски

- социальная нестабильность;
- сопротивление изменениям;
- рост необоснованных затрат на персонал;

- несоблюдение трудового законодательства.

- ***Интервью, онлайн-опрос и фасилитационная сессия***

Анализ текущей ситуации с помощью интервью, онлайн-опроса и фасилитационной сессии включал:

- интервью с 17 руководителями уровня CEO-1, CEO-2 КМГ;
- онлайн-опрос 13 руководителей структурных подразделений КЦ;
- онлайн-опрос 9 руководителей ДО;
- сессию с участием 26 HR руководителей и работников HR служб группы КМГ.

- ***Анализ документов***

В ходе разработки Кадровой политики КМГ было проанализировано около 30 документов, таких как:

- Стратегия развития КМГ до 2025 года;
- Годовой отчет КМГ;
- Кадровая политика КМГ на 2017-2022 годы и отчет о ее реализации;
- итоги оценки жизнеспособности КМГ в рамках программы трансформации;
- референсная модель по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына»;
- карта процессов КМГ;
- материалы HR-форума группы КМГ и функциональных комитетов и другие.

- ***Бенчмарк-анализ***

В рамках разработки Кадровой политики КМГ был проведен сравнительный бенчмарк-анализ с лучшими практиками как внутри группы КМГ, так и внешних компаний-лидеров нефтегазовой отрасли, таких как: Schlumberger, Shell, Chevron, General Electric, Lukoil³.

По результатам проведенного всестороннего анализа текущей ситуации были выявлены наиболее приоритетные проблемы HR функции по группе КМГ в целом, решение которых будет способствовать достижению стратегических целей КМГ:

³ Результаты сравнительного анализа с внешними компаниями-лидерами представлены в Приложении 2

- 1) различный уровень развития HR по группе КМГ и отсутствие единых стандартов, подходов и методологий по управлению персоналом, применяемых по всей группе КМГ;
- 2) различный уровень автоматизации HR по группе КМГ в различных ИТ-системах;
- 3) концентрация на выполнении рутинных процессов, а не стратегической работе с людьми;
- 4) отсутствие единства в HR функции по группе КМГ;
- 5) отсутствие единого центра мониторинга эффективности работы HR (на основании HR метрик) и хаотичное развитие HR по группе КМГ на основе инициатив отдельных ДО;
- 6) отсутствие необходимого уровня коммуникаций и обратной связи от HR функции к бизнесу и внутри функции;
- 7) отсутствие единой корпоративной культуры и «живых ценностей» по группе КМГ;
- 8) различное восприятие руководителями ценности HR служб.

Решения выявленных в ходе анализа проблем сформулированы HR инициативы Кадровой политики КМГ.

IV. КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

В основу концепции Кадровой политики КМГ заложена миссия КМГ, а именно – **обеспечение максимальных выгод для акционеров от участия в развитии национальной нефтегазовой отрасли.**

Для достижения данной миссии HR-функция должна быть направлена на **создание условий для повышения стоимости человеческого капитала в группе КМГ, через:**

- развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей - развитие корпоративной культуры на принципах меритократии и «коммерческого» мышления, с фокусом на преемственность, ориентацию на результат и готовность брать на себя ответственность. Развитие лидерских компетенций;
- унификацию и повышение эффективности HR функции - построение клиенториентированной HR-функции, которая оказывает полноценную поддержку реализации стратегии КМГ. Унификация HR процессов и стандартов, учитывающих лучшие мировые и внутренние практики ДО КМГ. Создание единого информационного пространства через унифицированные решения по автоматизации. Передача рутинных операций, не приносящих добавленную стоимость, в Общий центр обслуживания;
- повышение качественного состава персонала с учетом потребностей бизнеса - определение актуальных квалификационных требований к должностям, обеспечение соответствия работников этим требованиям через системные процессы (подбор, развитие, оценка и т.д.), а также отдельные проекты (такие как оценка на соответствие требованиям к должности). Усиление ключевых компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей (например программа «Развитие человеческого капитала в Upstream», программы развития компетенций проектного и инвестиционного управления, компетенции для эффективного выхода компании на IPO и т.д);
- достижение положительного уровня вовлеченности и социальной стабильности - усиление акцента на систематизированном подходе управления вовлеченностью и социальной стабильностью через регулярные замеры, разработку и реализацию планов. Достижение и удержание положительных значений по вовлеченности (60% или более) и социальной стабильности (61% или более);
- внедрение комплексной системы управления талантами от привлечения до преемственности и управления вознаграждением - внедрение системы управления талантами, обеспечивающей прозрачность, условия и мотивацию персонала в целях удержания, продвижения и назначения на

ключевые позиции эффективных и потенциальных работников группы КМГ. Ключевыми элементами комплексной системы управления талантами будут являться:

- прозрачность и объективность при найме;
 - зависимость уровней вознаграждения от результатов оценки деятельности и рынка;
 - преемственность на ключевые позиции;
 - выявление талантов и развитие кадрового резерва;
 - наличие планов развития у работников, основанных на результатах оценки эффективности и потребностей бизнеса;
 - приоритетность внутренним кандидатам при отборе на ключевые позиции в группе КМГ.
- эффективное управление численностью для повышения производительности - эффективное планирование и прогнозирование человеческих ресурсов с учетом текущих и целевых потребностей КМГ. Разработка единых норм и нормативов численности, реализация программ по оптимизации численности (например вывод непрофильных функций) через экономически оправданные инструменты (например программа 5/50) и перераспределение персонала между трудоизбыточными и трудодефицитными организациями.

Стратегические HR инициативы охватывают 4 ключевых направления:

- организационная структура;
- процессы;
- система управления;
- люди.

- *Подходы к применению Кадровой политики КМГ в отношении ДЗО*

Применение Кадровой политики КМГ в отношении ДЗО зависит от:

- структуры собственности;
- экономического положения ДЗО.

Подход к ДЗО в зависимости от структуры собственности:

- дочерние организации
 - являются основным фокусом Кадровой политики КМГ;
 - в периметре программы трансформации.
- ДЗО (за исключением дочерних организаций)
 - вправе присоединиться к данной Кадровой политике КМГ;

- обязательно распространяются программы развития руководителей, представляющих интересы КМГ.
- активы, предусмотренные на выбытие⁴
 - не в фокусе Кадровой политики КМГ;
 - не в периметре программы трансформации.

Подход к ДЗО в зависимости от экономического положения⁵:

- прибыльные ДЗО
 - реализация всех программ, инициатив и мероприятий, заявленных в Кадровой политике КМГ.
- убыточные ДЗО
 - ограниченные мероприятия по автоматизации;
 - основной фокус на:
 - внедрении системы оценки для руководителей ДЗО уровня CEO, CEO-1 (в том числе система КПД);
 - проекте по оценке на соответствие требованиям к должности для CEO и CEO-1;
 - развитию руководителей CEO и CEO-1;
 - эффективном управлении численностью.

⁴ Перечень активов регулируется постановлением правительства, а также включает другие активы, которые будут определены по согласованию с АО «Самрук-Казына»

⁵ Определяется на основании финансовой отчетности за последние 3 года

- *Алгоритм перестройки системы управления человеческими ресурсами:*

Перестройка системы управления человеческими ресурсами будет реализована в 11 этапов. Реализация каждого этапа создаст основу для формирования соответствующей отчетности и HR аналитики.



В рамках реализации каждого из 11 этапов необходимо выполнить 3 шага:

- 1) Разработка;
- 2) Внедрение;
- 3) Анализ.

Разработка включает диагностику процесса и разработку методологии. Внедрение проводится в четкой последовательности. Переход на каждый

следующий этап в рамках перестройки системы управления человеческими ресурсами осуществляется только после завершения внедрения предыдущего.

По результатам внедрения проводится анализ зрелости процесса по ключевым показателям с применением HR аналитики. В случае необходимости вносятся корректировки в процесс (возвращаемся на шаг разработки).

Анализ проводится на ежегодной основе с помощью HR аналитики и инструмента оценки зрелости системы управления человеческими ресурсами (данный инструмент станет основой для HR аудитов). По итогам анализа разрабатывается план мероприятий по совершенствованию процесса.

• *Принципы HR функции*

При формировании концепции Кадровой политики КМГ важной составляющей является определение ключевых принципов, которые формируют основу для дальнейшего развития HR функции КМГ, и соответственно видение, цели и задачи Кадровой политики КМГ. Перечень таких ключевых принципов представлен ниже:

- 1) **баланс интересов работников и КМГ** - при формировании Кадровой политики КМГ и других регламентирующих документов в области управления персоналом необходимо в равной степени учитывать, как интересы работников, так и КМГ;
- 2) **единая кадровая политика для всей группы КМГ** - направления деятельности и развития в области управления персоналом должны быть едины для всех компаний группы КМГ;
- 3) **смещение роли HR с административно поддерживающей к стратегической для бизнеса** - HR функции должна становиться стратегическим партнером для бизнеса, а не просто осуществлять административно-поддерживающую функцию;
- 4) **создание добавленной стоимости для бизнеса** - в своей ежедневной работе работникам HR функции необходимо учитывать то, насколько результаты их работы создают добавленную стоимость для внутреннего клиента, и приоритизировать свою работу, исходя из этого;
- 5) **оптимальная организационная структура и численность работников** - HR функция должна выстраивать наиболее оптимальную организационную структуру в Компании на основе лучших практик в отрасли и способствовать постоянному совершенствованию КМГ для повышения производительности труда;
- 6) **планирование численности, исходя из потребностей бизнеса и конъюнктуры рынка труда** - планирование численности и затрат на персонал должно основываться на планах и потребностях бизнес-направлений с учетом конъюнктуры рынка труда;

- 7) **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 внедрения в процесс обучения и развития;
- 8) **Построение самообучающейся организации по модели 70-20-10** - работники должны нести персональную ответственность за свое непрерывное развитие путем: (1) обучения на рабочем месте через решение сложных задач, участие в проектах, дистанционное обучение (70% от всего обучения), (2) взаимодействия с коллегами и руководителями через обратную связь, коучинг, наставничество (20% от всего обучения), (3) участия в семинарах, тренингах, конференциях, лекциях и прочих развивающих мероприятиях (10% от всего обучения);
- 9) **Ответственность руководителей за управление персоналом** - руководители всех уровней несут ответственность за управление персоналом, а HR-функция оказывает необходимую поддержку и предоставляет инструменты;
- 10) **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;
- 11) **Создание условий для мотивации работников** – HR-функция должна формировать процессы, системы и предоставлять необходимые инструменты для обеспечения эффективной мотивации работников различными формами и методами;
- 12) **Недопущение нарушений законодательства** – HR-функция должна обеспечивать соответствие законодательству при оформлении, изменениях и расторжении трудовых отношений, при разработке и использовании внутренних документов, правил и процедур, используемых КМГ.

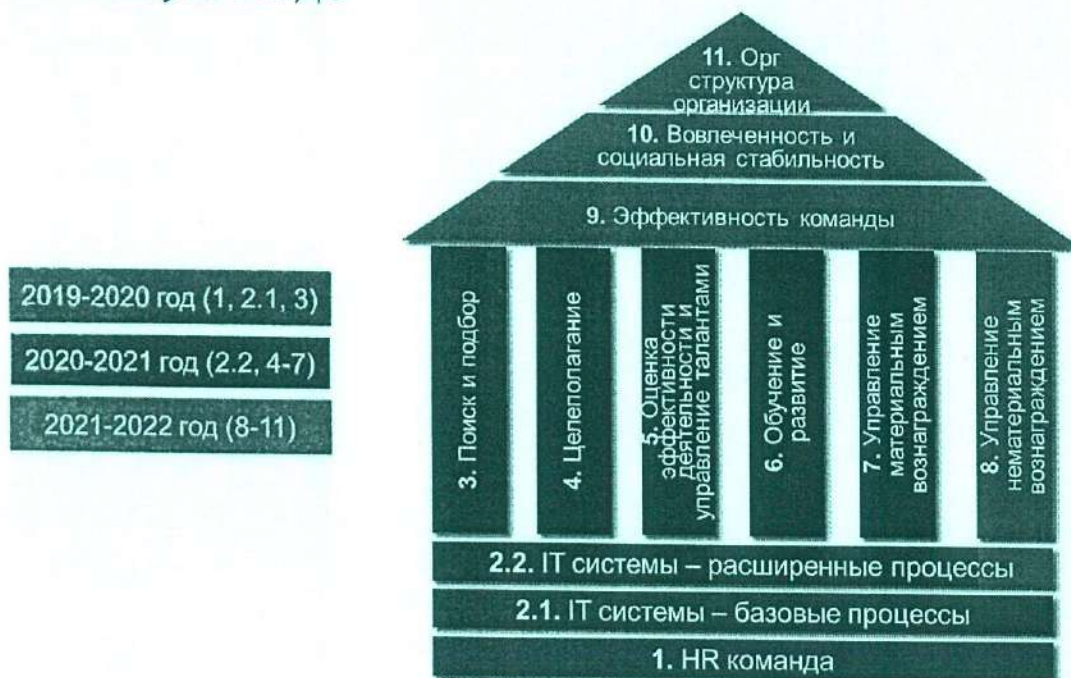
V. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

В данном разделе описаны этапы реализации перестройки системы управления человеческими ресурсами в соответствии с концепцией, описанной выше.

- Фокусы для КЦ



- Фокусы для ДО



Начни изменения с себя!!!

В основе этапов 3, 5-8 лежит корпоративная модель компетенций, которая будет актуализирована на основании обновленного перечня ценностей КМГ и включает:

- лидерские компетенции;
- корпоративные компетенции.

ЭТАП 1. HR КОМАНДА

- *Планы в отношении организационной структуры HR в ДО*

Переход на целевую организационную структуру HR в части модели бизнес партнерства будет осуществляться в 3 этапа:

- 1) формирование команд по процессам;
- 2) внедрение целевых процессов;
- 3) переход на модель бизнес-партнерства (выделение центра экспертизы и бизнес партнеров).

Также для обеспечения перехода на целевую организационную структуру необходимо включить в состав Правления ДО руководителя, курирующего HR в ДО (если исполнительный орган ДО коллегиальный).

- *Функциональное подчинение HR в ДО*

В целях реализации матричной структуры в рамках операционной модели управления для команды HR в ДО устанавливается функциональное подчинение.



Полномочия Управляющего директора по управлению человеческими ресурсами КМГ в отношении руководителей в ДО, ответственных за HR, в части:

- согласования ежегодного плана мероприятий по реализации Кадровой политики КМГ;
- согласования назначения и освобождения с должности руководителя;
- регулярного отчета о проделанной работе по итогам полугодия и года.

Ведущие бизнес партнеры напрямую взаимодействуют с руководителями в ДО, ответственными за HR, по вопросам:

- реализации кадровой политики;
- согласования КПД или целей на отчетный период (постановка и итоговая результативность);
- согласования должностных инструкций руководителей ДО, ответственных за HR.

Эксперты по направлениям департамента методологии и экспертизы УчР оказывают функциональную поддержку экспертам по направлениям в ДО в части:

- обучения;
- консультационной поддержки;
- проведения HR аудитов с рекомендациями по улучшениям.

• *Роль\функция КЦ в отношении ДО*

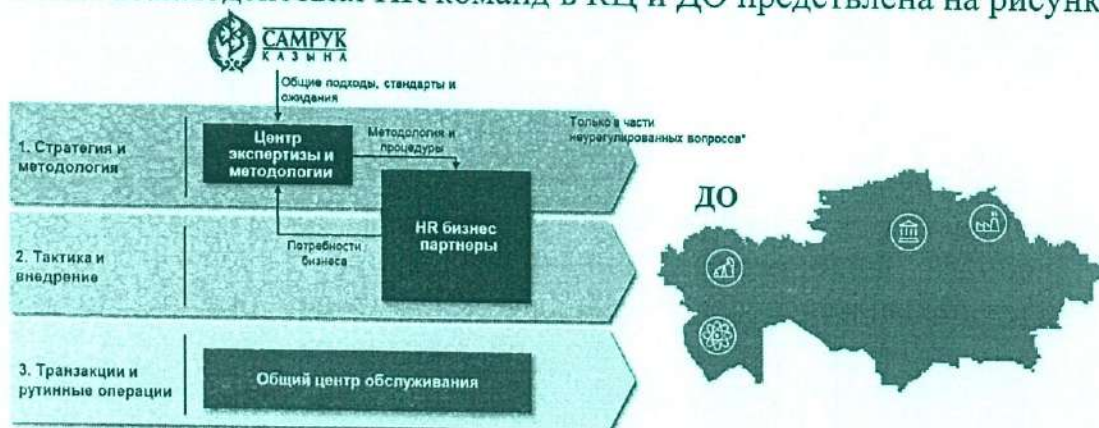
Роль\функция КЦ определяется следующими задачами:

- разработка и обеспечение реализации Кадровой политики КМГ;
- обеспечение реализации программы трансформации, в том числе:
 - реализация проекта по развитию корпоративной культуры;
 - реализация программы развития руководителей (СЕО, СЕО-1);
 - внедрение автоматизированных HR систем;
 - реализация проекта по оценке на соответствие требованиям к должности согласно периметра программы трансформации;
- разработка методологических внутренних документов по HR процессам;
- разработка и утверждение модели компетенций с определением необходимого уровня компетенций для уровней должностей КМГ и ДО;
- определение целевого уровня рынка для сравнения уровней вознаграждения в зависимости от следующих факторов: географического положения, направления деятельности, характеристик организации;
- создание и управление планом преемственности и единым кадровым резервом по группе компаний КМГ;
- формирование перспективных планов обучения с учетом будущих потребностей группы компаний КМГ;
- согласование планов обучения при формировании бюджетов;

- обеспечение программ ротации для группы компаний КМГ;
- организация и проведение централизованных социальных мероприятий, нацеленных на укрепление корпоративного духа и сплочение коллектива (например, Спартакиада, конкурс Лучший по профессии);
- организация мониторинга уровней:
 - социальной стабильности производственного персонала;
 - вовлеченности административно-управленческого персонала;
 - удовлетворенности работой HR;
- проведение HR аудитов;
- согласование бюджетов на HR консалтинговые услуги;
- разработка и реализация централизованных программ обучения для HR специалистов группы компаний КМГ;
- разработка и реализация корпоративных программ обучения по бизнес направлениям;
- согласования и утверждения предусмотренные требованиями внутренних регламентирующих документов (например, по вопросам организационной структуры, бюджетов, численности, назначений);
- обеспечение консультационной поддержки ДО;
- согласование коллективных договоров ДО;
- централизация работы с государственными органами по вопросам разъяснения и инициирования изменений в законодательство по вопросам, касающимся управления человеческими ресурсами, работа с отраслевой комиссией по социальному партнерству и регулированию социальных и трудовых отношений нефтегазовой отрасли, а также вопросов недропользования.

• **Схема взаимодействия**

Схема взаимодействия HR команд в КЦ и ДО представлена на рисунке ниже:



Наша измененна с себя!!!

Основной контакт в корпоративном центре для ДО - это ведущие бизнес партнеры.

Неурегулированные вопросы, по которым центр экспертизы взаимодействует с ДО (как указано на рисунке выше), это вопросы, по которым не утверждены разъяснительные и методологические документы (правила, инструкции, положения и другие внутренние документы).

ЭТАП 2. ИТ СИСТЕМЫ

- *Основные изменения:*

Будет создано единое информационное пространство в Группе КМГ с единым центром хранения и обработки данных через единую инсталляцию.

В Группе КМГ будет проведена автоматизация процессов кадрового делопроизводства, учета рабочего времени, расчета и планирования заработной платы, обучения и развития персонала, оценки эффективности, мониторинга социального климата, управления численностью и планирования человеческих ресурсов.

Будет внедрен HR-портал для самообслуживания работников группы КМГ.

Базовый функционал на платформе 1С или SAP HCM обеспечит автоматизацию следующих процессов:

- организационная структура;
- кадровое администрирование;
- учет рабочего времени;
- расчёт заработной платы;
- формирование HR отчетов.

Расширенный функционал на платформе Success Factors обеспечит автоматизацию следующих процессов:

- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- управление эффективностью;
- оценка персонала;
- управление вознаграждением;
- кадровый резерв.

Пилотное внедрение будет реализовано на базе КЦ в 2018-2019 годах.

Будет проведено обучение HR работников и персонала работе в автоматизированных HR системах.

- *Организационный периметр*

Периметр внедрения автоматизированных систем управления персоналом на платформе HCM на 2018-2020 годы:

- 2018 год (до 800 пользователей)
 - КМГ.
- 2019 год (до 10 тыс. пользователей)
 - ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод»;
 - ТОО «Павлодарский нефтехимический завод»;
 - АО «Эмбамунайгаз».
- 2020 год (до 27 тыс. пользователей)
 - АО «ОзенМунайГаз»;
 - АО «КазТрансОйл»;
 - АО «Интергаз Центральная Азия».

В 2018-2019 годах основной фокус программы трансформации будет на разработке автоматизированной системы, а в 2020 году будет осуществлено тиражирование автоматизированной системы.

Периметр внедрения автоматизированных систем управления персоналом на платформе IC на 2018-2020 годы:

- 2018 год (до 7 тыс. пользователей)
 - ТОО «Oil Service Company»;
 - ТОО «Oil Construction Company»;
 - ТОО «МангистауЭнергоМунай»;
 - ТОО «Мунайтелеком»;
 - ТОО «Казахтуркмунай».
- 2019 год (до 4,5 тыс. пользователей)
 - ТОО «Oil Transport Corporation»;
 - ТОО «Управление по добыче и транспортировке воды»;
 - ТОО «Управление технологического транспорта и обслуживания скважин»;
 - ТОО «ОзенМунайСервис».
- 2020 год (до 1,5 тыс. пользователей)
 - ТОО «КМГ Карачаганак»;
 - ЧКОО «КМГ Кашаган Б.В.»;
 - ТОО «Научно-исследовательский институт технологий добычи и бурения «КазМунайГаз»;
 - ТОО «КазГПЗ».

В 2018 году основной фокус программы трансформации будет на разработке автоматизированной системы, а в 2019-2020 годах будет осуществлено тиражирование автоматизированной системы.

Периметр ДО для внедрения может изменяться в зависимости от бизнес потребностей. Итоговый периметр ДО для внедрения фиксируется в уставе проекта «Внедрение новой модели управления персоналом».

ЭТАП 3. ПОИСК И ПОДБОР.

- *Основные изменения:*

В группе КМГ будет внедрен единый процесс подбора персонала, включающий разработку единой политики, методологии, перечня инструментов и шаблонов.

В группе КМГ для обеспечения открытого и прозрачного найма будет применяться конкурсный отбор при подборе кандидатов, предусматривающий: общедоступность для всех кандидатов, применение принципа меритократии, создание конкурсной комиссии (кадрового комитета при подборе на должности топ-руководителей), наличие прозрачных критериев отбора и участие в отборе нескольких кандидатов, применение различных источников поиска.

Руководители структурных подразделений являются основными заказчиками при подборе кандидатов, а HR-функция – владельцами процесса.

Будет создана единая автоматизированная база внутренних кандидатов по всей группе КМГ.

В группе КМГ будет внедрена единая модель личностно-деловых компетенций, которая будет использоваться при подборе кандидатов в качестве критериев. В то же время, будут использоваться методы оценки кандидатов, релевантные для каждой должности.

При подборе кандидатов для каждой должности по всей группе КМГ будет сформирован профиль с четким перечнем требований к опыту, знаниям, навыкам, профессиональным и личностно-деловым качествам - ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности. Также при рассмотрении кандидатов будут учитываться рекомендации от предыдущих работодателей.

В группе КМГ будет усиливаться направление подбора персонала путем развития у работников HR служб, занимающихся подбором, навыков в области рекрутмента. Для работников HR служб, занимающихся подбором, обязательным требованием будет глубокое понимание специфики деятельности как всей КМГ, так и отдельных структурных подразделений.

В группе КМГ будет введен институт HR бизнес-партнеров, которые будут участвовать в процессе подбора. HR бизнес-партнеры будут находиться в постоянном диалоге с бизнес-направлениями, понимать их особенности и специфичные вопросы.

В группе КМГ при рассмотрении кандидатов на вакансии приоритет будет отдаваться кандидатам из кадрового резерва и внутренним кандидатам из группы КМГ, подавшим заявку на вакансию, а затем при необходимости будет производиться поиск внешних кандидатов из различных источников, при этом ориентиром для подбора лучшего кандидата будет служить максимальное соответствие требованиям профиля вакантной должности.

В группе КМГ обязательной процедурой при подборе кандидатов будет подготовка и предоставление кандидатам, прошедшим отбор, предложения о работе (job offer) с описанием основных предлагаемых условий труда.

Будет проводиться работа по укреплению и формированию сильного бренда работодателя КМГ для привлечения наиболее опытных и обладающих потенциалом кандидатов с внешнего рынка.

В группе КМГ будет проводиться постоянное совершенствование инструментов и методик оценки кандидатов на основе лучших практик, используемых внутри КМГ и лучших внешних практик.

В группе КМГ будут разработаны адаптационные курсы/программы адаптации для успешного вхождения новых работников в коллектив, включающие ознакомление с целями, особенностями деятельности, основными правилами, ценностями, организационной структурой и Стратегией КМГ, а также функциональными обязанностями и ожиданиями от работников. По возможности, будет проводиться организация выезда для знакомства новых работников с производственными объектами.

В группе КМГ для новых работников на период адаптации в обязательном порядке будут ставиться четкие цели.

В группе КМГ для каждого нового работника будет применяться программа адаптации, на время прохождения которой за каждым новым работником будет закреплен помощник из числа работников подразделения для введения в организационную, производственную и общественную жизнь коллектива. По результатам прохождения адаптации (или испытательного срока) будет проводиться объективная оценка работы работника его непосредственным руководителем и приниматься решение о продолжении сотрудничества.

В группе КМГ для молодых специалистов по рабочим основным профессиям будет применяться институт наставничества, который будет включать организацию процесса адаптации нового работника на производстве, его профессиональную подготовку и выполнение обязанностей под руководством наставника. Институт наставничества будет направлен на передачу стажерам

профессионального опыта.

В группе КМГ в процессе адаптации работники в обязательном порядке будут проходить вводный инструктаж по технике безопасности.

ЭТАП 4. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

- *Основные изменения:*

В группе КМГ будет внедрен единый процесс целеполагания для руководящего, управленческого, административного персонала и инженерно-технических работников.

При целеполагании необходимо обеспечить принцип каскадирования КПД целей вышестоящего руководителя.

В рамках постановки целей будет проводиться контроль качества целеполагания со стороны HR бизнес-партнеров.

Постановка целей должна осуществляться с обязательным выполнением подхода SMART.

В группе КМГ будет осуществлен постепенный переход с квартальных\месячных целей на полугодовые\годовые цели.

Для каждой цели будет определен вес цели, который отражает приоритетность каждой цели с учетом влияния должности на реализацию целей.

По всей группе КМГ, при проведении оценки эффективности, будет проводиться оценка результативности каждой цели.

ЭТАП 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- *Основные изменения:*

В группе КМГ будет внедрен единый процесс оценки эффективности руководящих работников, административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников, включающий разработку единой политики, методологии, перечня инструментов и шаблонов.

Для рабочих постановка задач и оценка эффективности осуществляется через производственные планы и наряд-задания.

В группе КМГ будет разработана модель личностно-деловых компетенций и профиль по компетенциям, с указанием необходимого уровня компетенций для каждой должности.

В группе КМГ будет формироваться культура обратной связи, которая способствует предоставлению непосредственными руководителями обратной связи работникам при проведении любого вида оценки.

В группе КМГ для руководящих работников, административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников будут

применяться два вида регулярной оценки эффективности с едиными сроками и периодичностью проведения: регулярная комплексная оценка один раз в год, включающая оценку по КПД/целям и оценку по компетенциям, и регулярный мониторинг степени выполнения КПД/целей.

В группе КМГ при проведении регулярной комплексной оценки, будут проводиться обсуждения уровней развития компетенций и выполнения целей между работниками и их непосредственными руководителями.

Оценка по личностно-деловым компетенциям будет проводиться через самооценку и оценку непосредственного руководителя по поведенческим индикаторам.

В группе КМГ при проведении регулярной комплексной оценки будут проводиться калибровочные сессии, по результатам которых будут приниматься решения о выплате годового бонуса, о повышении в должности, об изменении уровня заработной платы, о зачислении в кадровый резерв, а также будут разрабатываться рекомендации в части развития необходимых компетенций для последующего формирования ИПР.

В группе КМГ при проведении регулярной комплексной оценки, будет разрабатываться карта талантов, в которой все оцененные работники в зависимости от результатов их оценки будут распределяться по соответствующим группам в соответствии с правилом нормального распределения⁶.

Для работников с низкой результативностью будут разрабатываться планы корректирующих действий.

В группе КМГ при проведении мониторинга степени выполнения КПД/целей будут приниматься решения о выплате премии.

В группе КМГ при проведении оценки по компетенциям будут разрабатываться рекомендации в части развития необходимых компетенций для последующего формирования ИПР.

В группе КМГ будут использованы наиболее эффективные современные инструменты и методики оценки эффективности персонала.

В группе КМГ помимо регулярной оценки, при возникновении необходимости, может также проводиться нерегулярная оценка по компетенциям и аттестация персонала.

Формирование кадрового резерва будет происходить на основании карты талантов (6,8 и 9 клетки).

В группе КМГ будет внедрен единый процесс планирования преемственности и управления кадровым резервом, включающий разработку единой политики,

⁶ Карта талантов представлена в Приложении 3

методологии, перечня инструментов и шаблонов.

В группе КМГ будет сформирован единый кадровый резерв по группе КМГ и оперативные кадровые резервы ДО, отбор будет осуществляться на основании результатов регулярной комплексной оценки эффективности персонала.

В группе КМГ для работников, состоящих в кадровом резерве, будут сформированы планы развития.

Будет внедрен институт коучей, который предусматривает, что к участникам кадровых резервов будут прикрепляться коучи, ответственностью которых будет развитие резервистов на основании ИПР. При отборе коучей им будут предъявляться определенные требования: коуч будет назначаться из числа руководителей на 2 уровня выше резервиста, должен иметь опыт не менее 5 лет на руководящих должностях, обладать развитыми навыками коммуникаций и пройти тренинг по коучингу. Навыки коучей будут поддерживаться и развиваться посредством корпоративного обучения.

В группе КМГ также в качестве инструментов развития резервистов будут применяться прикомандирование (продолжительность – 12-24 месяца, задача - представление интересов КМГ в проектах преимущественно с иностранным участием и изучение лучшей практики), ротация (продолжительность – 3-6 месяцев, задача – изучение смежного опыта одного бизнес-направления внутри одной организации или изучение опыта другой организации), стажировки (краткосрочные ознакомительные поездки в компании-партнеры) и обучение по корпоративным и долгосрочным программам обучения (например, MBA).

ЭТАП 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- *Основные изменения:*

В группе КМГ будет внедрен единый процесс обучения и развития персонала, включающий разработку единой политики, методологии, перечня инструментов и шаблонов.

В группе КМГ потребности в обучении руководящих работников, административно-управленческого и инженерно-технического персонала будут формироваться на основе ИПР составленных по результатам регулярной комплексной оценки эффективности персонала, и потребностей, заявленных непосредственными руководителями работников, исходя из целей структурного подразделения. Обучение производственного персонала будет формироваться исходя из оценки профессиональных знаний, навыков и потребностей бизнеса. Таким образом, планирование обучения работников будет четко регламентировано и взаимосвязано с конкретными потребностями бизнеса.

Корпоративные и функциональные потребности в обучении основаны на ожиданиях акционера, стратегии и приоритетах КМГ⁷. Для такого обучения фиксируются обязательные программы обучения. Также формируются планы перспективного обучения с учетом будущих потребностей группы КМГ и обеспечение реализации программ ротации, стажировок, прикомандирования.

В группе КМГ ответственность за развитие работников будут нести как сами работники, так и их непосредственные руководители, которые будут принимать участие в разработке плана обучения и осуществлять мониторинг развития работников и предоставлять им регулярную обратную связь.

В группе КМГ будет осуществляться мониторинг эффективности обучения, в том числе оценка непосредственным руководителем (насколько поменялось поведение работников и повысилась продуктивность работы) и через анкеты обратной связи, заполняемые работниками (насколько работники удовлетворены проведенным обучением). На основании полученной оценки будут совершенствоваться обучающие материалы, формы и процесс обучения.

В группе КМГ HR-службы будут осуществлять качественную поддержку руководителям в обучении и развитии работников: в поиске решений, выборе эффективных инструментов, провайдеров и организации процесса обучения и развития.

В группе КМГ выбор форм обучения будет осуществляться на основании модели 70-20-10.

В группе КМГ будет внедряться институт внутренних тренеров из числа работников группы КМГ, которые будут проводить обучение внутри группы КМГ.

В группе КМГ будут активно использоваться дистанционные курсы обучения.

КЦ обеспечивает обучение руководящих работников ДО и реализацию корпоративных программ обучения, обучение остального персонала обеспечивает ДО.

В группе КМГ будет осуществляться переобучение производственного персонала по востребованным профессиям при оптимизации численности.

В группе КМГ будет внедрен единый процесс по выявлению перспективных студентов и организации работы с ними, включающий разработку единой политики, методологии, перечня инструментов и шаблонов.

Будет разработана единая молодежная политика для всей группы КМГ, предусматривающая создание молодежных советов в группе КМГ направленная на формирование и развитие потенциала начинающих

⁷ Цикл формирования планов обучения представлен в Приложении 4

специалистов.

В группе КМГ будет использоваться программа дуального обучения студентов (с введением временных штатных единиц) с последующим трудоустройством на постоянной основе студентов, успешно прошедших программу, и программа неоплачиваемой стажировки/практики.

В группе КМГ будут составляться перечни приоритетных учебных заведений и формироваться списки перспективных студентов. Также в обязательном порядке будут составляться планы-графики (включая при необходимости план затрат), учебно-практические планы, необходимые учебные материалы и заключаться договоры с учебными заведениями, в подготовке и согласовании которых будут принимать участие как ответственные HR работники и HR бизнес-партнеры, так и руководители структурных подразделений.

В группе КМГ перед прохождением стажировки/практики в обязательном порядке будут проводиться ознакомительные сессии для участников программ, включающие знакомство с: информацией о группе КМГ, ее деятельности и структурном подразделении, в котором организована стажировка/практика, общим описанием плана и наполнения программы, описанием работ, планируемых к выполнению и ожидаемых результатов, а также включающие инструктаж по вопросам трудовой дисциплины, правилам пожарной безопасности, охраны труда и иным нормативным правовым и локальным актам, необходимым для безопасного и качественного прохождения стажировки/практики.

В группе КМГ в процессе прохождения стажировки/практики или программы дуального обучения будет проводиться мониторинг их реализации.

В группе КМГ по завершению прохождения стажировки/практики будет проводиться оценка профессиональной подготовки участников программ, предоставляться обратная связь и результаты прохождения стажировки/практики согласно соответствующим внутренним регламентирующим документам.

ЭТАП 7. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

• Основные изменения:

В группе КМГ будет внедрен фокус на совокупном доходе, социальные выплаты будут рассмотрены как часть вознаграждения.

В группе КМГ будет внедрен единый процесс оплаты труда для компаний группы КМГ, в которых внедрены единые стандарты оплаты труда и единый процесс оплаты труда для компаний группы КМГ, в которых данная система не внедрена.

В группе КМГ будет проведена унификация описаний и оценка должностей, а также распределение по грейдам (для руководящих работников и административно-управленческого персонала) и разрядам (для инженерно-технических работников и рабочих).

Соблюдение внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности через грейдинговую структуру оплаты труда для руководящих, управленческих и административных работников и через единые стандарты оплаты труда для производственного персонала.

В группе КМГ будет проводиться ежегодный пересмотр совокупного размера вознаграждения работников (включая заработную плату, премии и социальные льготы) на основании сравнения с группой сопоставимых организаций (так называемый референтный рынок).

В группе КМГ решение о выплате квартальных и/или месячных премий будет приниматься на основании регулярного мониторинга степени выполнения КПД/целей.

В группе КМГ будет внедрена программа вознаграждения за принесенные выгоды в рамках реализации проектов.

В группе КМГ будет предусмотрена коммуникация с работниками, включающая информирование о перспективах изменения оплаты труда и обязательную обратную связь по результатам оценки эффективности.

ЭТАП 8. УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

• Основные изменения:

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

Применяются различные инструменты (например, обучение, индивидуальные встречи с руководителями, благодарственные письма, награды).

Нематериально вознаграждение поддерживает корпоративные ценности и модель компетенций.

Предоставление нематериального вознаграждения сопровождается активными коммуникациями.

Нематериальное вознаграждение основано на девяти клеточной матрице и корпоративных конкурсах.

ЭТАП 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ

КМГ работает над повышением эффективности команд в рамках структурных подразделений. Для повышения эффективности команд применяется специальный инструмент диагностики и развития команд.

В рамках повышения эффективности команд проводится работа по таким направлениям:

- лидерство;
- роли;
- системы;
- коммуникации;
- отношения;
- направления.

Работа по повышению эффективности команд ведется HR бизнес-партнерами.

ЭТАП 10. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

- *Основные изменения:*

Работа с вовлеченностью и социальной стабильностью носит систематический характер.

В группе КМГ проводятся регулярные замеры вовлеченности и социальной стабильности.

В группе КМГ разрабатываются и реализуются планы по работе с вовлеченностью и социальной стабильностью.

Группа КМГ работает над достижением и удержанием положительных значений по вовлеченности (60%) и социальной стабильности (61%).

ЭТАП 11. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- *Основные изменения:*

В группе КМГ будет внедрен единый процесс управления организационной структурой и численностью персонала, включая разработку единой политики, методологии, перечня инструментов и шаблонов. Урегулирован вопрос аутстаффинга.

В группе КМГ будут внедрены единые подходы к построению организационных структур, предусматривающие исключение дублирующих функций, внедрение матричной структуры управления, соблюдение нормы управляемости и усиление соподчиненности за счет вертикальной интеграции, а также четкую взаимосвязь: стратегия развития – бизнес-модель – операционная модель – организационная структура.

Начни изменения с себя!!!

В группе КМГ в соответствии с процессным подходом все должностные инструкции/инструкции по рабочим профессиям будут формироваться в соответствии с ролями в процессах, привязанными к должностям/профессиям.

В группе КМГ будут сокращены уровни управления, выведены непрофильные функции, рутинные процессы переданы в ОЦО.

В группе КМГ будет внедрена единая методология по планированию человеческих ресурсов по категориям персонала и методология по разработке нормативов, которая позволит:

- Анализировать текущую ситуацию с человеческими ресурсами;
- Планировать движение численности человеческих ресурсов и прогнозную потребность/выбытие в количественном и качественном выражении (в разрезе категорий, профессий/должностей, специальностей, уровня квалификационных требований к кандидатам, ценностных ориентаций будущего работника, его уровня образования, дополнительных навыков и умений) как внутри одной организации, так и в разрезе группы КМГ с учетом потребностей всех бизнес-направлений;
- Осуществлять подбор и найм с учетом высвобождаемых должностей/профессий;
- На основе прогнозных данных о потребности в человеческих ресурсах разрабатывать мероприятия, направленные на своевременное обучение/переобучение персонала, а также на перемещение работников как внутри одной организации, так и внутри группы компаний КМГ (ротация, кадровый резерв);
- Разрабатывать мероприятия по подготовке и трудоустройству молодых специалистов (без опыта работы);
- Отслеживать и своевременно реагировать на возникшие изменения в потребности, в том числе - для сокращения или оптимизации персонала.

По всей группе КМГ будут использоваться метрики организационной эффективности (в отношении численности, качественного состава персонала, нормы управляемости и другие).

Для группы КМГ будут разработаны и внедрены профессиональные компетенции по бизнес-направлениям.

VI. ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛЮДЕЙ

Программа трансформации людей направлена на повышение эффективности управления человеческими ресурсами группы КМГ и охватывает 3 направления и 5 инициатив:

- изменение корпоративной культуры
 - инициатива по развитию корпоративной культуры – определение текущего и целевого типа корпоративной культуры, основных разрывов, формирование обновленных корпоративных ценностей, реализация плана мероприятий по внедрению ценностей.
- развитие лидерства
 - инициатива по проверке на соответствие требованиям к должности – обеспечение соответствия работников требованиям к должностям, которые они занимают в соответствии с целевой структурой;
 - инициатива по программе лидерства - программа развития личностно-деловых компетенций у руководства.
- перестройка системы управления человеческими ресурсами (подробно рассмотрено в разделе V)
 - инициатива по внедрению целевых процессов HR – внедрение интегрированного подхода к управлению человеческими ресурсами в соответствии с хорошими рыночными практиками;
 - инициатива по автоматизации процессов HR – внедрение автоматизированной системы управления персоналом (базовые и расширенные процессы).

• *Изменение корпоративной культуры*

На текущий момент в КМГ присутствует корпоративная культура, основанная на четких правилах и процедурах, с сильным уровнем бюрократии и невысоким желанием брать на себя ответственность за результат. Отсутствует коммерческий фокус. Следовательно, есть несогласованность между стратегией КМГ (курс на коммерческий рост и высокие показатели) и корпоративной культурой.

Текущий уровень развития личностно-деловых качеств работников КМГ в части трансформационного лидерства, управления изменениями, стратегического видения недостаточен для реализации ключевых задач КМГ.

В целевом состоянии необходима эффективная корпоративная культура, направленная на достижение ключевых задач и приоритетов КМГ, культуры с коммерческим фокусом, ориентацией на результат и готовностью брать на себя ответственность, а также правовой культуры у работников, основанной на

принципах соблюдения законности, честности, неподкупности и прозрачности, нетерпимости к проявлениям коррупции и мошенничества при выполнении своих должностных обязанностей через планомерную и систематическую работу, охватывающую определение разрывов между текущей и целевой корпоративной культурой, обновлением набора корпоративных ценностей, разработку и реализацию плана мероприятий по внедрению корпоративных ценностей.

Кроме того, необходимы изменения в поведении руководителей через систематическую реализацию программ развития лидерства с фокусом на формирование навыков, направленных на укрепление личностно-деловых компетенций.

В рамках работы по корпоративной культуре такие основные формальные результаты:

- определен текущий профиль корпоративной культуры;
- определен целевой уровень корпоративной культуры;
- определены основные разрывы между текущим и целевым профилем корпоративной культуры;
- обновлены корпоративные ценности Группы КМГ;
- разработан план мероприятий по внедрению обновленных корпоративных ценностей;
- реализован план мероприятий по внедрению обновленных корпоративных ценностей.

Ожидаемые результаты от работы по развитию корпоративной культуры и внедрения ценностей:

- до конца 2019 года увеличение числа работников, знающих корпоративные ценности КМГ, до уровня 60%;
- до конца 2020 года увеличение числа работников, понимающих корпоративные ценности КМГ, до уровня 60%;
- до конца 2021 года увеличение числа работников, разделяющих корпоративные ценности КМГ, до уровня 60%.
- *Развитие лидерства – Оценка на соответствие требованиям к должности*

В рамках программы трансформации Совет директоров КМГ утвердил 2-х уровневую целевую операционную модель управления КМГ.

На основании целевой операционной модели была разработана и согласована целевая организационная структура КМГ.

С целью внедрения целевой организационной структуры был реализован проект по оценке на соответствие требованиям к целевым должностям (обеспечение соответствия работников требованиям к целевым должностям) для КЦ на уровни CEO-1, CEO-2, CEO-3.

Необходима поддержка внедрения 2-х уровневой целевой операционной модели управления и организационной структуры в ДО через запуск проекта по оценке на соответствие требованиям к целевым должностям в ДО.

Периметр ДО для реализации проекта по оценке на соответствие требованиям к целевым должностям зафиксирован в уставе проекта «Внедрение новой модели управления персоналом».

Основные задачи реализации проекта по оценке на соответствие требованиям к целевым должностям в группе КМГ:

- определить требования к должностям в соответствии с целевой операционной моделью управления и целевыми бизнес-процессами;
- обеспечить оценку должностей по требованиям к целевым должностям для перехода на грейдинговую структуру оплаты труда;
- обеспечить наличие квалифицированных кадров, соответствующих требованиям к целевым должностям.

- *Развитие лидерства – программа лидерства*

На данный момент сформирована программа развития руководителей КМГ (Единая программа развития топ-менеджеров ДО КМГ для CEO и CEO-1 ДО, а также Эффективный руководитель - для директоров департаментов КЦ).

Дальнейшие шаги:

- проведение модуля по стратегическому видению для руководителей ДО и руководства КЦ по темам:
 - стратегическое видение;
 - управление изменениями;
 - цифровой лидер.
- проведение обучения по цифровизации для руководителей КЦ;
- оценка эффективности программы и подведение итогов программы. Корректировка программы в случае необходимости;
- включение в программу элементов коучинга и ротации;

- повторный запуск программы для руководителей ДО;
- продолжение программы развития руководителей КЦ в части обучения;
- по управлению изменениями и цифровому лидерству.

VII. ПЕРЕЧЕНЬ ВНУТРЕННИХ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ, РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

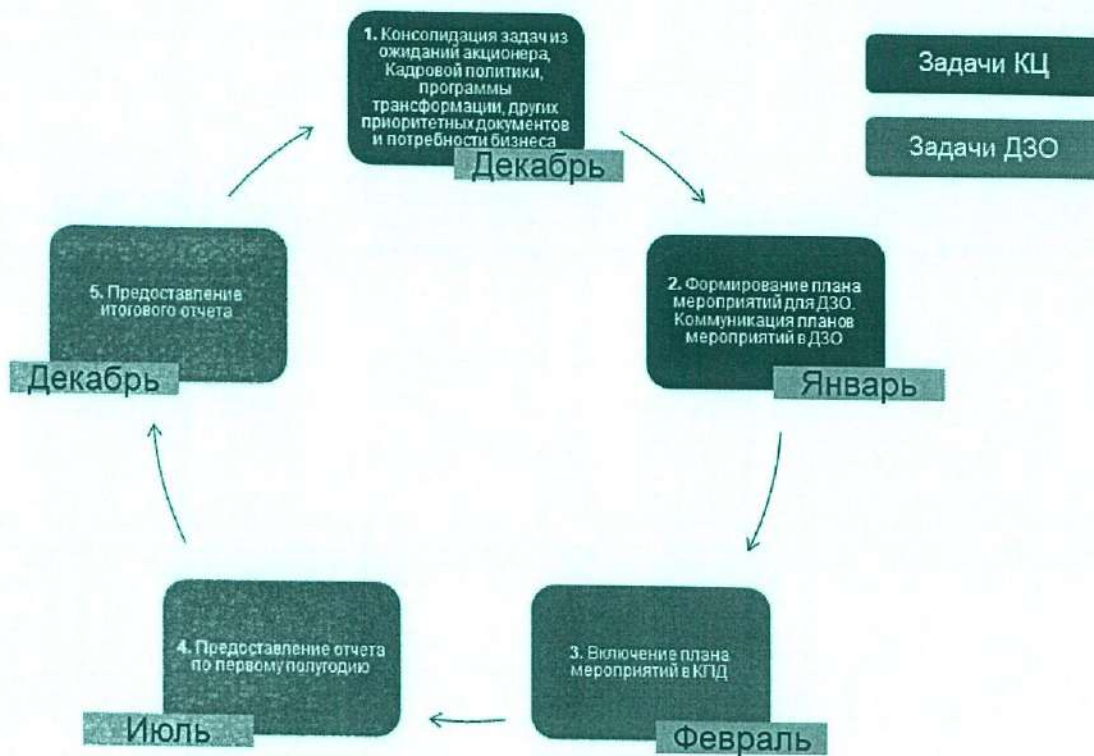
В рамках реализации Кадровой политики КМГ будет разработан перечень внутренних документов, включая политики, правила, регламенты, методологии, инструменты, шаблоны и т.д., направленный на стандартизацию работы HR процессов по всем ключевым направлениям работы HR. Ниже представлен неполный перечень таких внутренних документов, который может быть дополнен или скорректирован по мере стандартизации HR процессов и реализации кадровой политики КМГ:

- 1) внутренние документы, регламентирующие процесс привлечения и отбора кандидатов (привлечение и отбор топ-руководителей; привлечение и отбор на административные позиции; привлечение и отбор на производственные позиции; подготовка предложения о работе; и другие);
- 2) внутренние документы, регламентирующие процесс обучения и развития персонала (планирование и организация обучения; прохождение обязательного обучения; повышение квалификации; адаптация; наставничество; ротация; работа с перспективными студентами; создание института внутренних тренеров и другие);
- 3) внутренние документы, регламентирующие процесс оценки эффективности персонала (оценка результативности персонала; оценка по компетенциям; комплексная оценка эффективности персонала; аттестация персонала и другие);
- 4) внутренние документы, регламентирующие процесс планирования преемственности персонала и управления кадровым резервом (управление преемственностью персонала; управление единым кадровым резервом; управление оперативным кадровым резервом и другие);
- 5) внутренние документы, регламентирующие процесс оплаты труда и мотивации персонала (управление базовым вознаграждением; управление переменным вознаграждением, управление дополнительным вознаграждением, управление нематериальным вознаграждением; управление пакетом социальных льгот, планирование затрат по вознаграждению на персонал и другие);
- 6) внутренние документы, регламентирующие процесс социальной поддержки работников (диагностика и управление изменениями корпоративной культуры и социальной стабильности, управление коллективным договором, работа с молодежью; организация корпоративных мероприятий; проведение внутренних коммуникаций и другие);

- 7) внутренние документы, регламентирующие процесс управления организационной структурой (администрирование организационной структуры; разработка штатного расписания; управление положениями о структурных подразделениях; управление должностными инструкциями и инструкциями рабочих профессий и другие);
- 8) внутренние документы, регламентирующие процесс планирования человеческих ресурсов (регламент или правила движения численности человеческих ресурсов; разработка нормативов численности; анализ и планирование качественного и количественного состава человеческих ресурсов и другие)
- 9) внутренние документы, регламентирующие процесс кадрового администрирования (прием на работу и перевод работника на другую работу; изменение, дополнение и прекращение трудового договора; дисциплинарные взыскания; запросы работников; совмещение должностей; персональные данные; воинский учет; отчеты по кадрам; отстранение работника от работы; организация и оформление командировок; предоставление отпусков и другие) и учета рабочего времени;
- 10) внутренние документы, регламентирующие процесс сбора, анализа, разработки и совершенствования кадровых политик (формирование кадровой отчетности; мониторинг внешних кадровых практик; исследование удовлетворенности работой HR функции; анализ HR метрик; актуализация HR политик и другие).

VIII. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ– СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Каскадирование и мониторинг приоритетных задач для ДО будет осуществляться согласно циклу, представленному на рисунке ниже.



Потребность определяют бизнес партнеры от руководителей дивизионов и HR ДО.

Обсуждение полугодовых и годовых отчетов осуществляется на регулярных встречах работников HR функции группы КМГ.

- **Ключевые изменения в системе управления человеческими ресурсами**

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ 2018	ДРАЙВЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ	ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ 2021-2028
КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> • обновленная стратегия развития; • переход к операционной модели управления; • проект по развитию корпоративной культуры. 	КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
Уровень вовлеченности – 48%		Уровень вовлеченности – не ниже 60% ежегодно
Уровень социальной стабильности – 60%		Уровень социальной стабильности – не ниже 61% ежегодно
Роль HR – Административная	КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ 2018	Роль HR – Стратегическая
Система оплаты труда – разнородная	<ul style="list-style-type: none"> • пересмотр корпоративных ценностей в рамках проекта по развитию корпоративной культуры; • автоматизация HR процессов в корпоративном центре; • программа развития руководителей; • проект оценки на соответствие требованиям к должности; • обновление кадрового резерва для дивизиона ТПМ; • интеграция РД и КТГ. 	Система оплаты труда – Унифицированная
Система развития работников – на начальном этапе		Система развития работников – на зрелом этапе
Численность – есть трудоизбыточные и трудодефицитные ДО		Численность – оптимальная численность
Уровень автоматизации HR функции – низкий	НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ	Уровень автоматизации HR функции – высокий
Применение HR аналитики – низкое	<ul style="list-style-type: none"> • поддержка высшего руководства КМГ; • наличие необходимого бюджета; • стабильная команда руководства. 	Применение HR аналитики – высокое

- **Ключевые КПД для HR функции**

КПД на 2018 год:

- программа трансформации (Реализация программы трансформации по направлению Люди – 90%);
- удовлетворенность HR (Степень удовлетворенности ведущими HR бизнес-партнерами – 90%);

Начни изменения с себя!!!

- вовлеченность работников (Уровень вовлеченности работников КЦ – 90%).

КПД на 2019-2021 годы:

- программа трансформации;
- реализация Кадровой политики КМГ;
- удовлетворенность HR;
- вовлеченность работников;
- удержание ключевых талантов.

КПД на 2022-2028 годы:

- реализация Кадровой политики КМГ;
- вовлеченность работников;
- удержание ключевых талантов.

- **Высокоуровневая дорожная карта**



- **Единая система отчетности для группы КМГ**

В рамках формирования единой системы отчетности для группы КМГ необходимо:

- 1) определить содержание и наполнение регулярной отчетности;
- 2) разработать единые формы отчетности;
- 3) определить периодичность предоставления отчетности.

Наполнение отчетности	Год
Количественные характеристики персонала – факт	2018

Наша ответственность с себя!!!

Количественные характеристики персонала – факт + план	2019
Качественные характеристики персонала – факт + план	2020
Аналитика по HR процессам: <ul style="list-style-type: none"> - поиск и подбор; - обучение и развитие; - оценка деятельности; - управление вознаграждением; - орг эффективность. 	2021

• **Ключевые риски**

№	Название риска	Мероприятия по управлению риском
1	Риск возникновения несанкционированных забастовок.	<ul style="list-style-type: none"> - постоянный мониторинг и анализ социальной ситуации в регионах, и, в первую очередь Мангистауском, где наиболее выражены протестные настроения работников как добывающих, так и нефтесервисных компаний; - своевременная выработка мер по решению проблемных вопросов; - обязательные отчетные встречи первых руководителей с трудовыми коллективами, ежеквартальные встречи линейных руководителей с работниками, встречи руководства производственных организаций с профсоюзами и другие в рамках принятых внутренних документов КМГ по коммуникациям между работодателем и работниками; - проведение разъяснительной работы для работников и оказание методологической помощи в части трудового законодательства Республики Казахстан; - выстраивание системы единой молодежной политики, предусматривающей формирование активной жизненной позиции у молодых работников, вовлечение молодежи и непосредственное участие в социальной и производственной жизни.

Наша измененна с себя!!!

2	Сопротивление изменениям	<ul style="list-style-type: none"> - повышение экспертизы работников HR функции в рамках группы КМГ по лучшим практикам с сфере управления персоналом; - обучение для руководителей по управлению изменениями; - активные коммуникации для работников группы КМГ; - применение методологии по управлению изменениями в реализации проектов в сфере управления человеческими ресурсами; - предоставление возможности всем работникам и иным заинтересованным лицам выразить обеспокоенность относительно возможных нарушений требований в области трудового законодательства, корпоративных ценностей.
3	Несоблюдение трудового законодательства	<ul style="list-style-type: none"> - укрепление экспертизы трудового законодательства в рамках HR-функции; - регулярное отслеживание изменений в трудовом законодательстве; - проведение кадровых аудитов в ДО по вопросам соблюдения трудового законодательства.
4	Рост необоснованных затрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> - эффективное управление численностью для повышения производительности; - разработка единых нормативов численности; - унификация систем оплаты труда.

IX. ЗАДАЧИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КМГ

- *Краткосрочные задачи (2018-2019 год)*

#	Мероприятие	Срок реализации
1	Пересмотр корпоративных ценностей	2018
2	Внедрение корпоративных ценностей	2019
3	Автоматизация HR процессов в рамках периметров 2018-2019 года	2018-2019
4	Реализация программы развития руководителей (в том числе обучение по цифровизации и управлению изменениями)	2018-2019
5	Проект по оценке на соответствие требованиям к должности	2018-2019
6	Обновление кадрового резерва по ТПМ	2018
7	Интеграция АО "Разведка Добыча "КазМунайГаз"	2018
8	Интеграция АО «КазТрансГаз»	2019
9	Внедрение 5 целевых процессов в КЦ и для ДО в периметре 2019 года	2018-2019
10	Реализация мероприятий по переходу на двухуровневую модель управления и целевую модель HR	2018-2019
11	Приведение квалификационных разрядов и наименований рабочих профессий в ДО к единообразию	2018
12	Разработка плана мероприятий по оптимизации численности группы КМГ	2018
13	Реализация плана мероприятий по оптимизации численности группы КМГ	2019
14	Разработка и реализация программы «Развитие человеческого капитала в Upstream»	2018-2019
15	Работа с вовлеченностью и социальной стабильностью	2018-2019
16	Формирование единой отчетности	2018
17	Реализация мероприятий в рамках плана реализации программы трансформации	2018-2019
18	Реализация задач в рамках перестройки системы управления человеческими ресурсами для КЦ и ДО в 2018-2019 годах	2018-2019

- *Среднесрочные задачи (2020-2023 год)*

Наша измененна с себя!!!

#	Мероприятие	Срок реализации
1	Внедрение комплексной системы управления талантами: от привлечения до преемственности и управления вознаграждением	До конца 2022
2	Унификация и повышение эффективности HR функции	До конца 2022
3	Эффективное управление численностью для повышения производительности	До конца 2022
4	Реализация мероприятий в рамках плана реализации программы трансформации	2021
5	Реализация задач в рамках перестройки системы управления человеческими ресурсами для КЦ и ДО в 2020-2022 годах	2020-2022
6	Работа с вовлеченностью и социальной стабильностью	2020-2023

- *Долгосрочные задачи (2023-2028 год)*

#	Мероприятие	Срок реализации
1	Развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей	2024
2	Повышение качественного состава персонала с учетом потребностей бизнеса	2024
3	Достижение положительного уровня вовлеченности и социальной стабильности	2028

X. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Соответствие HR инициатив стратегическим целям КМГ

Стратегическая цель	HR инициатива
Создание стоимости и укрепление финансовой устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие корпоративной культуры и повышение навыков руководителей • Унификация и повышение эффективности HR функции • Повышение качественного состава персонала с учетом потребностей бизнеса • Достижение положительного уровня вовлеченности и социальной стабильности • Внедрение комплексной системы управления талантами: от привлечения до преемственности и управления вознаграждением
Повышение уровня управляемости ДО	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективное управление численностью для повышения производительности • Внедрение комплексной системы управления талантами: от привлечения до преемственности и управления вознаграждением
Корпоративное управление и устойчивое развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение положительного уровня вовлеченности и социальной стабильности • Эффективное управление численностью для повышения производительности

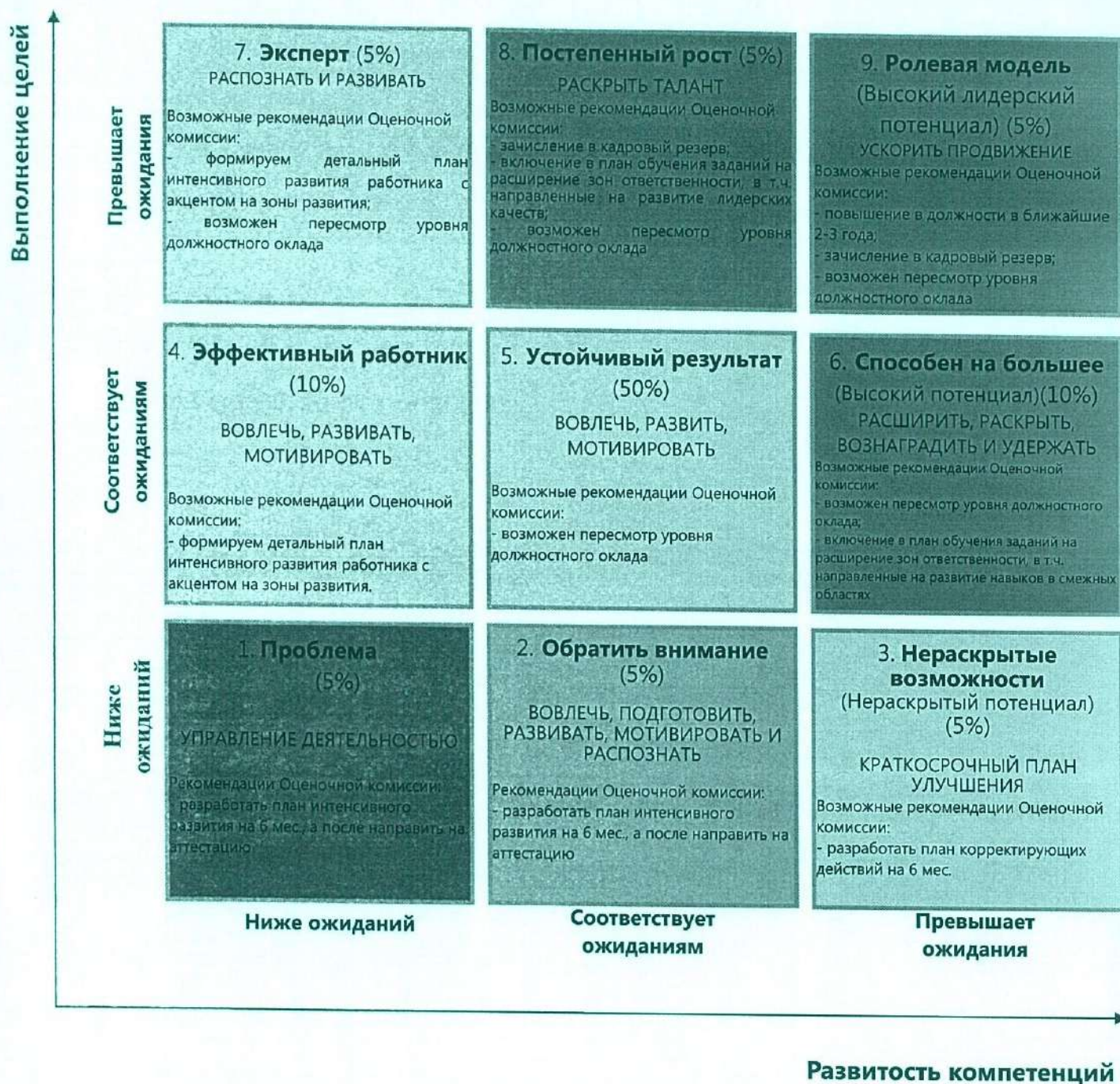
Приложение 2. Результаты сравнительного анализа с внешними компаниями-лидерами

Характеристики компаний по вопросам персонала						
Компании	Автоматизация HR	Интегрированное управление персоналом	Стратегическая функция	Эффективные программы развития	Модель бизнеса-партнерства	Сильный бренд работодателя
КМГ	●	●	●	●	●	●
Shell	●	●	●	●	●	●
Chevron	●	●	●	●	●	●
GE	●	●	●	●	●	●
Schlumberger	●	●	●	●	●	●
Lukoil	●	●	●	●	●	●

● Зрелое состояние
 ● В стадии развития
 ● Отсутствует или на начальном этапе

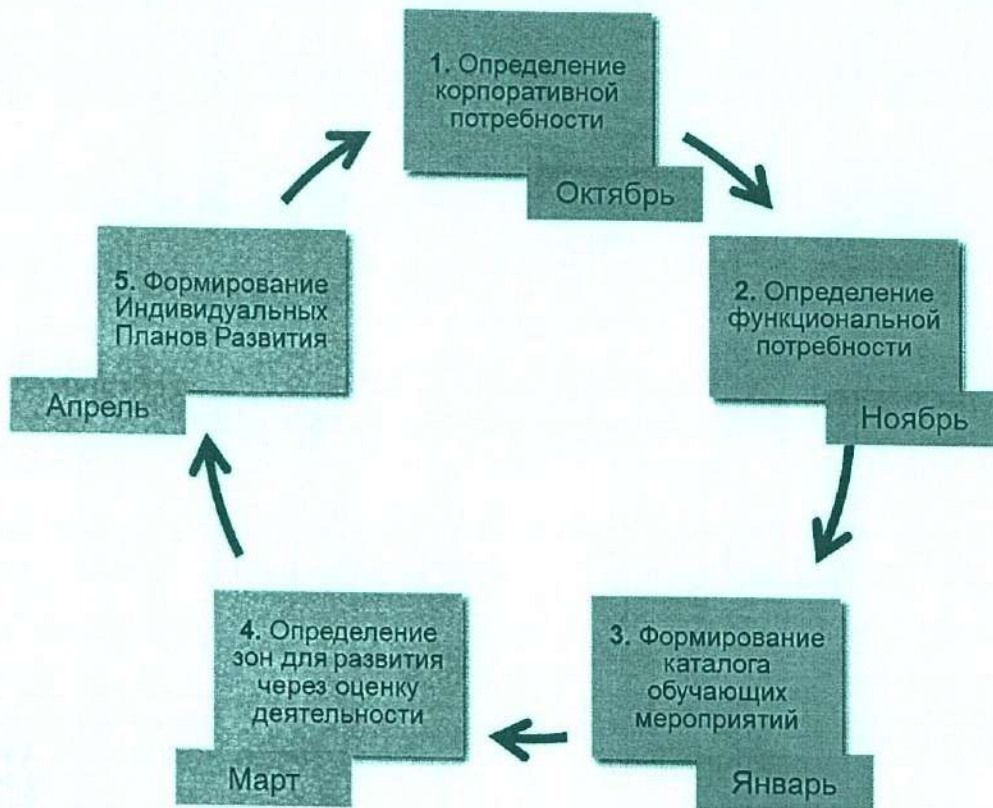
Начни изменения с себя!!!

Приложение 3. Карта талантов



Наша изменення с себя!!!

Приложение 4. Цикл формирования планов обучения



Наша измененна с себя!!!