



КазМұнайГаз
NATIONAL COMPANY ҰЛТУМҚ КОМПАНИЯСЫ

«КазМұнайГаз» ҰК АҚ
Директорлар кеңесінің

2016 жылы

13 желтоқсандағы

№ 17/2016 Ұ. 15

хаттамалық

шешімімен бекітілген

«ҚАЗМҰНАЙГАЗ» ҰК АҚ-ТЫҢ 2017-2021 ЖЫЛДАРҒА АРНАЛҒАН КАДРЛЫҚ САЯСАТЫ

МАЗМҰНЫ:

I.	ГЛОССАРИЙ.....	3
II.	КІРІСПЕ	7
III.	АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙДЫ ТАЛДАУ	10
IV.	КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ	12
V.	КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТТАРЫ.....	15
VI.	КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ІСКЕ АСУЫ ҮШІН ЖАУАПКЕРШІЛІК	30
VII.	ОРЫНДАУҒА МОНИТОРИНГ ЖӘНЕ КҮТІЛГЕН НӘТИЖЕЛЕР	34

I. ГЛОССАРИЙ

- HR функциясы (ағылш. “Human Resources” – “Адами ресурстар”) – бұл ҚМГ-де адами ресурстарды басқаруды (немесе персонал басқаруды) жүзеге асыратын және корпоративтік орталықтың, сондай-ақ ҚМГ тобының барлық еншілес компанияларының HR құрылымдық бөлімшесін қамтитын корпоративтік функция.
- HR бизнес-партнер – бизнес пен HR-команда арасындағы конструктивті диалогты жолға қоюға, стратегиялық шешімдерді қабылдау кезінде персоналға сараптамалық-консультативтік көмек көрсетуге, сондай-ақ бизнес үшін HR қызмет көрсетуді тиімді жүзеге асыруға бағытталған ұйымның HR функциясындағы Ульрих моделіне сәйкес бөлінген.
- HR-қызмет/кадрлық қызмет – өзінің ресми мәртебесіне тәуелсіз персоналмен жұмыс істеу үшін жауап беретін бөлімше (департамент, қызмет, бөлім және т.б.).
- HR ОЦО (Жалпы қызмет көрсету орталығы) – бірқатар функцияларды орындауды, соның ішінде компанияда кадрлық әкімшілік жасауды өзіне алатын ұйымның бөлінген бөлімшесі, ол өз кезегінде өнімділікті, сапаны және типтік қиын процестердің орындалуының ашықтығын арттыруға мүмкіндік береді.
- HR метрика – ұйымның адами ресурстарды басқару тиімділігі процестерінің тиімділігін өлшеуге немесе бағалауға мүмкіндік беретін көрсеткіштер.
- Ішкі кандидаттар – ұйымның ішкі қызметкерлері санатынан ұйымның бо орындарына үміткерлер.
- Сыртқы кандидаттар – бұл ұйым қызметкерлері болып табылмайтын ұйымның бос орындарына кандидаттар.
- Ішкі нормативтік құжат – бұл қызметті жүзеге асыру тәртібі мен тәсілін, қызметкерлердің, құрылымдық бөлімшелердің, органдардың, жұмыс топтарының, комитеттер мен өзге де консультативтік-кеңес органдарының өкілеттіктерін белгілейтін, сондай-
- Ішкі тренер – өзінің негізгі функцияларынан басқа, ҚМГ персоналын оқыту бойынша функцияларды жүзеге асыратын ҚМГ қызметкері.
- Грейдтеу (немесе грейдинг) – бұл ұйымдағы әрбір лауазымның салыстырмалы құндылығын анықтаудың (лауазымдарды бағалаудың) және оларды иерархия бойынша бөлудің құрылымданған процесі.
- ҚМГ тобы – дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу және одан да көп пайызы меншік немесе сенімгерлік құқығында ҚМГ-ге тікелей немесе жанама тиесілі, сондай-ақ ҚМГ олардың қызметін бақылауға құқылы заңды тұлғалар.
- Еншілес ұйым (ЕҰ) – жарғылық капиталының басым бөлігін ҚМГ қалыптастырған не егер олардың арасында жасалған шартқа сәйкес (не

өзге түрде) ҚМГ-нің осы ұйым қабылдайтын шешімдерді белгілеу мүмкіндігі бар заңды тұлға.

- Дуальдік оқу – кәсіпорынның, оқу орны мен оқушының бірдей жауапкершілігімен оқушыларға жұмыс орындарын беріп және өтемақы төлеп, кәсіпорында оқу мен практиканың міндетті кезеңдерімен біліп беру орнында оқуды біріктіретін кадрларды даярлау нысаны.
- Жеке даму жоспары (ЖДЖ) – қызметкерлердің дамуы үшін қолданылатын және даму мақсатын сипаттайтын әрі қызметкерлердің кәсіби дағдысын және құзыреттілік деңгейін арттыру бойынша нақты іс-шараларға қол жеткізуге бағытталған құрал-сайман.
- Калибрлеуші сессия – бұл қызметкерлердің баға нәтижелерін талқылауға және таланттарды карта бойынша бөлуге арналған компания басшыларының кездесуі.
- Процестердің HR Картасы – осы қадамдардың орындалуы үшін жауаптыларды бөле отырып, тізбекті қадамдар түрінде персоналды басқару бойынша ұйымда барлық жұмыстарды орындаудың графикалық сипаттамасы.
- Таланттар картасы (төрт торлы матрица - “9-box matrix” ағылшын сөзінен) – бұл компанияда таланттарды басқару құрал-сайманы, ол тиімділікті бағалау қорытындылары бойынша қызметкерлерге қатысты негізделген (құзыреттіліктерді және мақсаттарды/ҚНК-ны бағалау негізінде) басқарушылық шешімдерді қабылдауға мүмкіндік береді.
- Біліктілік талаптары –кәсіби білім деңгейі, жұмыс өтілі (тәжірибесі), кәсіби білімі және дағдылары, құзыреттіліктері бойынша лауазымға қойылатын, лауазымдық міндеттерін орындау үшін қажет ең кіші талаптар.
- Қызметтің негізгі көрсеткіштері (ҚНК) - қызметтің тиімділігін көрсететін және қойылған мақсаттардың деңгейін өлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштер.
- Құзыреттілік – лауазым иесінің жұмысты тиімді орындауына көмектесетін қызметкердің дағдысы және сапасы (жеке-іскерлік, кәсіби).
- Корпоративтік мәдениет – қызметкерлердің күнделікті жүріс-тұрысын бағыттауы және ынталандыратын нормалардың құндылықтардың және сенімдердің үйлесімі.
- Корпоративтік орталық (КО) – Компания активтерінің қоржынын басқаруды, қалыптастыруды және оның экономикалық тиімділігін арттыруды, құны мен қаржыландыру көздерін басқаруды, сыртқы ортамен қатынастарды қалыптастыруды, корпоративтік саясаттар мен ішкі құжаттардың жасалуын және сақталуын бақылауды қамтамасыз ететін ҚМГ функциясы. Ұйымдық құрылымда – Басқарма төрағасына, Басқарма төрағасының корпоративтік орталық жөніндегі орынбасарына тікелей бағынатын ҚМГ барлық құрылымдық бөлімшелері.

- Коучинг – қызметкерге проблемаларды дербес шешуге немесе жұмыстарды бұрынғыдан да дұрысырақ орындауға көмектесетін және бағыттауын басшының әрекеті.
- Құзыреттіліктердің моделі – бұл компаниядағы жеке іскерлік және кәсіби құзыреттіліктердің жалпы жиынтығы.
- Тәлімгерлік/ Тәлімгерлік институты – білімді тәжірибелі қызметкерден жаңа қызметкерге беру тікелей жұмыс орнында жүретін персоналды оқыту жүйесі.
- Қызмет бағыты/бизнес-бағыт – Басқарма төрағасының бірінші орынбасары/Басқарма төрағасының орынбасары дамытуды жоспарлауды және корпоративтік басқаруды жүзеге асыратын бір немесе бірнеше ЕТҰ жүзеге асыратын негізгі және қосалқы қызметтің технологиялық және ұйымдастырушылық тұрғыдан байланысты түрлерінің кешені (мысалы: «КСШ кен орындарын іздеу, барлау және игеру, перспективалық жобаларды басқару», «Көмірсутегі шикізатын өндіру және техникалық даму», «Мұнай тасымалдау», «Мұнай өңдеу және мұнай-химия», «Сервистік инфрақұрылым және инновациялық даму», «Сервистік ұйымдар»).
- Лауазымдарды бағалау – критерийлердің белгілі тізбесінің негізінде басқа лауазымдармен салыстырғанда лауазымға құндылықты беру.
- Персонал (кадрлар) – шаруашылық қызмет мақсаттарымен және бизнес-процестермен біріктірілген ҚМГ қызметкерлерінің жалпы құрамы.
- Персоналды жоспарлау – алға қойылған мақсаттарға аса тиімділікпен және жоғары сапамен жету үшін қажет уақытта және қажет жерде ұйымды сандық және сапалық мәнде көрсетілген қажетті еңбек ресурстарымен қамтамасыз ету мақсатында болжамдық сұранысының ағымдық және перспективті жай-күйін анықтау процесі.
- Бірқалыпты бөлу қағидаты (Гаусс қисығы) – персонал тиімділігін бағалау нәтижелерін парапарлығын тексеру үшін қолданылатын құрал (әдетте, кемінде 20 қызметкер болатын топта қолданылады).
- «Самұрық-Қазына» ҰАҚ» АҚ компаниялар тобының трансформациялау бағдарламасы – бұл компанияның үзіліссіз дамуын кешенді қамтамасыз ету бағдарламасы, оған үш негізгі бағыт кіреді: 1) портфельдік компаниялардың құнын арттыру, 2) портфельдің құрылымын және инвестициялық қызметті жүзеге асыру тәсілін өзгерту, 3) «Самұрық-Қазына» ҰАҚ» АҚ және оның портфельдік компанияларын басқару жүйесінде өкілеттіктердің бөлінуі мен жауапкершілікті өзгерту.
- Жұмыс туралы ұсыныс (“Job offer” ағылшын сөзінен) – бұл жұмысқа қабылдау туралы үстірт ұсыныс, ұсынылатын позицияның жұмыс орны, еңбек міндеттерінің тізбесі, өтемақы мөлшері, ұснылатын жеңілдіктер және басқалар тәрізді негізгі сипаттамалары бар құжат.
- Қызметкер – ҚМГ-мен еңбек қатынастарында тұратын және еңбек шарты бойынша жұмысты орындайтын жеке тұлғалар.

- Қызмет бағытының/бизнес-бағыт басшысы – «Көмірсутегі шикізатын барлау және перспективалық жобаларды басқару», «Көмірсутегі шикізатын өндіру және техникалық дамыту», «Мұнай тасымалдау», «Мұнай өңдеу және мұнай-химия», «Сервистік инфрақұрылым және инновациялық даму», «Сервистік ұйымдар» секілді қызметтің тиісті бағытын басқаратын ҚМГ Басқармасы төрағасының бірінші орынбасары/Басқарма төрағасының орынбасары.
- Құрылымдық бөлімшелердің басшылары – Басқарма хатшылығын меңгеруші, дирекциялар, департаменттер, баспасөз-қызметтер, филиалдар, өкілдіктер директорлары.
- ҚМГ басшылығы (басшы қызметкерлері) – Басқарма төрағасы, Басқарма мүшелері, Басқарма төрағасының Басқарма мүшелері болып табылмайтын орынбасарлары.
- Директорлар кеңесі (ДК) – Қазақстан Республикасының заңнамалық актілерімен және ҚМГ Жарғысымен Жалғыз акционердің айрықша құзыретіне және ҚМГ Басқармасының құзыретіне жатқызылған мәселелерді шешуді есептемегенде, ҚМГ қызметіне жалпы басшылықты жүзеге асыратын ҚМГ басқару органы.
- Құрылымдық бөлімше – ҚМГ ұйымдық құрылымына кіретін және қызметтің белгілі бір бағыты үшін жауапты дербес бөлімше.
- Сараптама орталығы – ұйымда персоналды басқарудың барлық бағыттары бойынша процестерді, саясатты, әдіснаманы, құрал-саймандарды, шаблондарды орталықтандырып әзірлеуге және жетілдіруге бағытталған ұйымның HR функциясындағы Ульрих моделіне сәйкес бөлінген роль.
- .

II. КІРІСПЕ

«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың 2017-2021 жылдарға арналған Кадрлық саясаты (бұдан әрі – ҚМГ-ның «Кадрлық саясаты») негізгі тәсілдерді, қағидаттарды, талаптарды және «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың (бұдан әрі – ҚМГ) компаниялар тобындағы адами ресурстарды басқару функциясының 2021 жылға дейін даму бағытын белгілейтін негізгі құжат болып табылады. Кадр саясатынан басқа, ҚМГ тобының әр түрлі бизнес-бағыттары қызметінің ерекшелігі мен өзгешеліктері ескеріле отырып, адами ресурстарды басқарудың әрбір бағыты бойынша егжей-тегжейлендіру үшін өзге де ішкі құжаттар (мысалы, саясаттар немесе қағидалар) әзірленетін болады. Бұл ретте, Кадр саясаты ҚМГ персоналын басқару жүйесінің негізі болып табылады, сондықтан да ҚМГ-нің персоналды басқару саласындағы барлық ішкі құжаттары Кадр саясатына сәйкес әзірленіп, оған қарама-қайшы болмауы тиіс.

- **«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың жаңа даму стратегиясын бекіту**

2016 жылғы наурызда «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ 2025 жылға дейінгі Даму стратегиясын әзірледі әрі бекітті.

персоналды тиімді басқару «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың 2025 жылға дейінгі Даму стратегиясын іске асыру үшін негіз болып табылады, атап айтқанда – бұл **ҚМГ компаниялар тобының** құнын арттыратын негізгі факторлардың бірі болып табылады.

«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың 2025 жылға дейінгі Даму стратегиясын іске асыру келесі бағыттар бойынша **адами ресурстарды басқару** жүйесін дамытуды қарастырады:

- 1) **ҚМГ компаниялар тобы** бойынша кадрларды іріктеудің және жылжытудың ашық әрі әділ рәсімдерін енгізу.
- 2) **ҚМГ-ның** стратегиялық мақсаттары мен көрсеткіштеріне қол жеткізуге бағытталған ұжымдық және жеке еңбек нәтижелеріне сыйақыларды тиімді түрде байланыстыра отырып, бағалаудың және сыйақы берудің ашық жүйесін қамтамасыз ету.
- 3) **ҚМГ-ның** стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу үшін кәсіби және жеке (іскерлік) құзыреттіліктерін дамыту.
- 4) **ҚМГ тобында** әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету және әлеуметтік шиеленіске мониторинг жүргізу.
- 5) Басшы қызметкерлер бойынша лауазымдарды бағалаудың грейдтік жүйесін енгізу.
- 6) **ҚМГ-ның** басқа қызметкерлеріне бизнес бағыттарда орындалатын жұмыстың күрделілігі бойынша лауазымдарды бағалаудың грейдтік жүйесін енгізу.

- **«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың HR процестерінің нысаналық модельдерін әзірлеу**

«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-ты 2016 жылы трансформациялау бағдарламасының аясында процестерді үшінші деңгейге дейін нақтылай отырып, «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың кадрлық процестерінің нысаналық моделі әзірленді. Төменде суреттеу үшін нысаналық модельдің процестердің бірінші және екінші деңгейдегі сипаттамасы ұсынылып отыр:

Целевая модель кадровых процессов АО НК «КазМұнайГаз»



персоналды басқару функциясын трансформациялаудың негізгі мақсаты – қолдау көрсетуші әкімшілік функциясынан бизнес бағыттардың стратегиялық әріптестігіне дейін ауыстыру болып табылады. Сондықтан «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың HR процестерінің әзірленген нысаналық модельдері ҚМГ компаниялар тобында бірыңғай HR функциясын құруға бағытталған және бір жағынан сұранысты қанағаттандыру және ішкі клиенттер үшін қосымша құнды құру арқылы анағұрлым сервистік болу мақсатына, екінші жағынан **адами ресурстарды басқару** деңгейінде анағұрлым стратегиялық болуға және ҚМГ стратегиясын іске асыруда толыққанды қолдауды жүзеге асыруға ұмтылады. ҚМГ тобында персоналды басқару функциясын трансформациялау табысының негізгі факторлары ретінде келесілер анықталған:

- бизнеспен жүйелі түрде диалогқа түсу
- шешімдерді бірлесіп іздеу
- ҚМГ тобының ішінде ұйымдар арасында тәжірибе және озат үлгілер алмасу
- ҚМГ тобының ішінде білімді жинақтау және сақтау

- Басшының кәсіби деңгейін арттыру
- *Алдыңғы кадрлық саясаттың қолданылу кезеңінің аяқталуы*

Алдыңғы кадрлық саясат 2011 жылғы наурызда қабылданған және 2015 жылдың аяғына дейін қолданыста болды. Осы кадрлық саясатты орындау қорытындылары бойынша «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың 2011-2015 жылдарға арналған кадрлық саясатын іске асыру бойынша есеп ұсынылды. «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың Директорлар кеңесінің 2016 жылғы 24 ақпандағы отырысы жаңа саясатты әзірлеу үшін негіз болып табылады, оның хаттамасына сәйкес жаңа кадрлық саясаттың жобасын әзірлеуге тапсырма берілді.

III. АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙДЫ ТАЛДАУ

Кадрлық саясатты әзірлеу үшін таңдап алынған тәсіл ағымдағы жағдайға жан-жақты кеңейтілген талдау жүргізуді, оған ҚМГ тобының әртүрлі деңгейдегі басшыларымен сұхбаттасуды және онлайн сұрақ қоюды, «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың еншілес ұйымдарының HR қызметінің қызметкерлерімен және HR басшыларымен фасилитациялық сессияны, құжаттарды талдауды және ҚМГ-ның ішкі тобында және одан тыс жерде онымен салыстыруға келетін, бәсекелесуші мұнай-газ ұйымдарының озат тәжірибелеріне бенчмарк-талдауды білдіреді.

- *Сұхбаттасу, онлайн сұрақ қою және фасилитациялық сессия*

Сұхбаттасу, онлайн сұрақ қою және фасилитациялық сессия арқылы ағымдағы жағдайды талдауға келесілер кіреді:

- «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың CEO-1, CEO-2 деңгейіндегі 17 басшымен сұхбаттасу
- «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың корпоративтік орталығының құрылымдық бөлімшелерінің 13 басшына онлайн сұрақ қою
- «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың еншілес ұйымдарының 9 басшысына онлайн сұрақ қою
- «ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ-тың еншілес ұйымдарының HR қызметінің 26 HR басшысының қатысуымен фасилитациялық сессия өткізу

- *Құжаттарды талдау*

Кадрлық саясатты әзірлеу барысында келесілер тәрізді шамамен 30 құжатқа талдау жүргізілді:

- ҚМГ-ның 2025 жылға дейінгі даму стратегиясы
- ҚМГ-ның 2015 жыл үшін жылдық есебі
- ҚМГ-ның 2011-2015 жылдардағы Кадрлық саясаты және іске асырылуы туралы саясат
- Трансформациялау бағдарламасының аясында ҚМГ өміршеңдігін бағалау қорытындылары
- «Самұрық-Қазына» ҰК» АҚ-тың портфельдік компаниялары үшін адами ресурстарды басқару жөніндегі референстік модель
- ҚМГ-ның процестер картасы
- ҚМГ тобының HR-форумы және функциональдық комитеттер және т.б.

- *Бенчмарк-талдау*

Кадрлық саясатты әзірлеу шеңберінде ҚМГ тобының ішінде озат тәжірибешілермен, сондай-ақ мұнайгаз саласындағы Schlumberger, Shell, Agip, Kuwait Petroleum Corporation, TNK-BP тәрізді жетекші сыртқы компаниялармен салыстырмалы бенчмарк-талдау (мысалы, 2011 жылы «ҚазМұнайГаз» БӨ» АҚ-

тың HR стратегиясы және «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ-тың Кадрлық саясаты ескерілді) жүргізілді.

Ағымдағы жағдайға жан-жақты жүргізілген талдау нәтижелері бойынша ҚМГ тобы бойынша HR функцияның анағұрлым басым проблемалары анықталды, олардың шешімі компанияның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік береді:

1. ҚМГ тобы бойынша HR әртүрлі даму деңгейі және персоналды басқару бойынша ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қолданылатын бірыңғай стандарттардың, тәсілдердің және әдіснаманың болмауы.
2. ҚМГ тобы бойынша HR-қызметтің әртүрлі құрылымы (мысалы: жекелеген функциялар басқа блоктарға шығарылған: еңбекақы төлеу қаржы блогында, әлеуметтік саясат әкімшілік мәселелерінде және т.б.) және HR-қызметінің санын қалыптастыруға құрылымданған тәсілдің болмауы
3. Әртүрлі АТ жүйелерінде ҚМГ тобы бойынша HR автоматтандырудың әртүрлі деңгейі
4. Адамдармен нақты жұмыс істеу емес, қажытатын процестерді орындауға назарды шоғырландыру
5. ҚМГ тобы бойынша HR функцияда біртұтастықтың және HR-қызметінің қызметкерлерінде корпоративтік сәйкестендірудің болмауы
6. HR жұмысы тиімділігіне мониторинг жүргізудің бірыңғай орталығының болмауы және жекелеген ЕТҰ бастамаларының негізінде ҚМГ тобы бойынша HR тәртіпсіз дамуы
7. Коммуникациялардың қажетті деңгейінің және HR-функциядан кері байланыстың болмауы
8. ҚМГ тобы бойынша бірыңғай корпоративтік мәдениеттің және жанды құндылықтардың болмауы
9. HR-қызметінің құндылықтарын басшылардың әртүрлі қабылдауы

Талдау барысында анықталған проблемалардың шешімі 2017-2021 жылдарға арналған **Кадрлық саясат**тың негізгі бағыттары түрінде қорытындыланған.

IV. КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

2017-2021 жылдарға арналған кадрлық саясаттың тұжырымдамасының негізіне ҚМГ-ның ҚМГ стратегиясының негізгі мақсаты: атап айтқанда Компанияның құнын өсіру салынған. Тұжырымдамада осы мақсат **HR функциясының миссиясы** ретінде көрсетілген.

Осы мақсатқа жету үшін HR функциясының дамуы **ҚМГ тобында адам капиталының құнын арттыру** үшін жағдай тудыруға бағытталған болуы тиіс, ол өз кезегінде кадрлық саясаттың тұжырымдамасының бейнесі болып табылады.

Белгіленген бейнеге жол **HR функциясының** негізгі үш мақсатына қол жету арқылы анықталады:

- 1) Бірыңғай **HR функциясын** және ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша персоналды басқарудың бірыңғай моделін құру
- 2) персоналды басқару функциясын ұдайы жетілдіру және ашықтықты арттыру
- 3) корпоративтік мәдениетті дамыту және басшылардың дағдыларын арттыру

Әрбір мақсатқа келесі бөлімде сипатталған кадрлық саясаттың негізгі бағыттарын білдіретін белгілі міндеттердің тізбесі кіреді.

Персоналды басқару жүйесін дамыту тұжырымдамасы



Кадрлық саясаттың тұжырымдамасын қалыптастыру кезінде негізгі қағидаттарды анықтау маңызды құраушы болып табылады, олар ҚМГ-ның **HR функциясының** ары қарай дамуы үшін негізді, сондай-ақ тиісінше кадрлық

саясаттың бейнесін, мақсатын және міндеттерін қалыптастырады. Мұндай негізгі қағидаттардың тізбесі төменде келтірілген:

- 1) **Қызметкерлер мен Компанияның мүдделерінің теңгерімі.**
Кадрлық саясатты және персоналды басқару саласындағы басқа реттеуші құжаттарды қалыптастыру кезінде қызметкерлердің, сондай-ақ компанияның мүдделерін бірдей дәрежеде ескеру керек.
- 2) **ҚМГ-ның барлық тобы үшін бірыңғай кадрлық саясат.**
персоналды басқару саласындағы даму және қызметтің бағыты ҚМГ-ның тобының барлық ұымдары үшін бірдей болуы тиіс.
- 3) **HR ролін әкімшілік қолдаушыдан бизнес үшін стратегиялыққа қарай ығыстыру.**
HR функция бизнес үшін тек әкімшілік етуші-қолдаушы функцияны жүзеге асырудан гөрі стратегиялық әріптес болуы тиіс.
- 4) **Бизнес үшін қосымша құнды құру.**
Өзінің күнделікті жұмысында HR функциясының қызметкерлері өздерінің жұмыстарының нәтижелері ішкі клиент үшін қаншылық қосымша құн құрайтындығын ескеруі керек және осыған орай өз жұмысының басым бағытын анықтауы керек.
- 5) **Оңтайлы ұйымдық құрылым және қызметкерлердің саны.**
HR функция саладағы озат тәжірибе негізінде Компанияда анағұрлым оңтайлы ұйымдық құрылымды құруы тиіс және еңбек өнімділігін арттыру үшін Компанияның тұрақты жетілуіне мүмкіндік жасауы керек.
- 6) **Бизнестің сұранысына және еңбек нарығының конъюнктурасына орай персонал санын жоспарлау.**
Персонал санын және персоналға кететін шығындарды жоспарлау еңбек нарығының конъюнктурасын ескере отырып, бизнес бағыттарының жоспарларына және сұраныстарына негізделуі керек.
- 7) **Оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламаларын ұдайы жетілдіру.**
HR функция қазіргі заманғы оқытушы бағдарламаларды зерделеу және оларды оқыту процесіне енгізу және дамыту арқылы қызметкерлердің және басшылардың білімін, машықтарын, құзыреттіліктерін ұдайы жетілдіру үшін барлық қажетті шарттарды құруы тиіс.
- 8) **70-20-10 моделі бойынша өзі оқытатын ұйымды құру.**
Қызметкерлер өзінің үздіксіз дамуы үшін келесі жолмен жеке жауапкершілік көтеруі тиіс: (1) күрделі есептерді шешу арқылы жұмыс орнында оқу, жобаларға қатысу, дистанциялық оқыту (барлық оқытудың 70%), (2) кері байланыс, коучинг, тәлімгерлік арқылы әріптестермен және басшылармен өзара әрекеттесу (барлық оқытудың 20%), (3) семинарларға, тренингтерге, конференцияларға, лекцияларға және басқа дамытушы іс-шараларға қатысу (барлық оқытудың 10%).
- 9) **Персоналды басқару үшін басшылардың жауапкершілігі.**

Барлық деңгейдегі басшылар персоналды басқару үшін жауапкершілік көтереді, ал HR функция қажетті қолдауды көрсетеді және құрал-саймандарды ұсынады.

10) Стратегиялық мақсаттарға бірлесіп жету үшін қызметкерлерді тарту мәдениетін құру.

HR функция ұйымның барлық деңгейлерінде қызметкерлердің стратегиялық, операциялық және өндірістік мақсаттарды қолдауды, түсінік мәдениетін және қызығушылықты қалыптастыруға мүмкіндік жасайды.

11) Қызметкерлерді уәждеңдіру үшін жағдайлар жасау.

HR функция әртүрлі әдістермен қызметкерлерді тиімді түрде уәждеңдіруді қамтамасыз ету үшін құрал-саймандарды ұсынуы және процестерді, жүйелерді қалыптастыруы тиіс.

12) Заңнаманы бұзушылықтарға жол бермеу.

HR функция еңбек қатынастарын ресімдеу, өзгерту және бұзу кезінде, Компаниямен қолданылатын ішкі құжаттарды, қағидалар мен рәсімдерді әзірлеу және пайдалану кезінде заңнамаға сәйкестікті қамтамасыз етуі тиіс.

V. КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТТАРЫ

Бұл бөлімде жоғарыда сипатталған тұжырымдамаға сәйкес кадрлық саясаттың негізгі бағыттары ұсынылған. Әрбір бағытқа негізгі өзгерістерді сипаттау кіреді.

1-БАҒЫТ. ҚМГ-НЫҢ БҮКІЛ ТОБЫ БОЙЫНША HR ПРОЦЕСТЕРДІ, САЯСАТТАРДЫ, ӘДІСНАМАЛАРДЫ, ҚҰРАЛДАРДЫ СТАНДАРТТАУ

№	HR жұмысының негізгі бағыттары
1	Персоналды таңдау
2	Персоналды оқыту және дамыту
3	Персоналды бейімдеу
4	Жастармен және перспективті студенттермен жұмыс істеу
5	Персоналдың тиімділігін бағалау
6	Сабақтастықты жоспарлау және кадрлық резервті басқару
7	Персоналға еңбекақы төлеу және уәждендіру
8	Қызметкерлерді әлеуметтік қолдау
9	Персоналдың ұйымдық құрылымын және санын басқару
10	Кадрлық әкімшілік ету және жұмыс уақытын есепке алу

1. Персоналды таңдап алу саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін персоналды таңдап алудың бірыңғай процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша кандидаттарды таңдау кезінде ашық әрі мөлдір жалдауды қамтамасыз ету үшін конкурстық таңдау қолданылатын болады, онда келесілер қарастырылған: конкурстық комиссияны құру (топ-басшылар лауазымына таңдау кезінде кадрлық комитет), бірнеше кандидаттарды таңдау кезінде таңдау бойынша ашық критерийлердің болуы. Функцияға жетекшілік етуші басшы мен құрылымдық бөлімшенің басшысы таңдау кезінде негізгі тапсырыс берушілер болып табылады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша ішкі кандидаттардың бірыңғай автоматтандырылған базасы құрылады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша персоналды таңдау кезінде критерий ретінде қолданылатын кәсіби және жеке іскерлік құзыреттіліктің бірыңғай моделі енгізілетін болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша әрбір лауазым үшін кандидаттарды таңдау кезінде тәжірибеге, білімге, дағдыға, кәсіби және жеке-іскерлік сапасына қойылатын талаптардың анық тізбесінің пішіні қалыптастырылатын болады.

Сондай-ақ кандидаттарды қарау кезінде алдыңғы жұмыс берушілердің кеңестері, сондай-ақ еңбек шартын жасауға және жұмысқа орналастыруға заңнамада белгіленген тыйымдар мен шектеулер ескерілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша персоналды таңдаумен айналысатын HR қызметінің қызметкерлерінде рекрутмент саласындағы дағдыларын дамыту арқылы персоналды таңдау бағыты күшейтілетін болады. персоналды таңдаумен айналысатын HR қызметінің қызметкерлері үшін бүкіл компанияның, сондай-ақ жекелеген құрылымдық бөлімшелердің қызметінің ерекшелігін терең түсіну міндетті талап болып табылады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша персоналды таңдау процесіне қатысатын HR бизнес-әріптестер институты енгізілетін болады. HR бизнес-әріптестер бизнес бағыттармен тұрақты диалогта болады және олардың ерекшеліктерін және өзгеше мәселелерін түсінеді

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бос лауазымдарға кандидаттарды қарау кезінде бос лауазымға өтінім берген кадрлық резервтегі кандидаттарға және ҚМГ тобының ішіндегі ішкі кандидаттарға басымдық беріледі, кейіннен қажет болғанда әртiрлi көздерден сыртқы кандидаттарды iздестiрiлу жүргiзiлетiн болады, бұл ретте ең жақсы кандидатты таңдау үшін бос лауазымға барынша сәйкес келу негiзгi ориентир болып табылады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша кандидаттарды таңдау кезінде іріктеуден өткен кандидаттарға еңбектің негізгі шарттарын сипаттау арқылы жұмыс туралы ұсыныс (job offer) беріледі

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша ҚМГ ішінде қолданылатын озат тәжірибелердің және сыртқы озат тәжірибелердің негізінде кандидаттарды бағалаудың құралдары мен әдістемелерін ұдайы жетілдіру жүргізілетін болады.

2. Персоналды оқыту және дамыту саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін персоналды оқыту және дамытудың бірыңғай процесі енгізілетін болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша ҚМГ тобының қызметкерлерін оқыту үшін қолданылатын барлық бизнес-бағыттар бойынша оқытушы материалдардың бірыңғай кітапханасы және оқытушы бағдарламалардың және курстардың бірыңғай каталогы әзірленетін болады және алынған кері байланысқа орай ұдайы жаңартылатын және жетілдірілетін болады

ҚМГ-нің барлық тобы бойынша басшы қызметкерлерді, әкімшілік-басқарушылық және инженерлік-техникалық персоналды оқытуға деген қажеттілік персоналдың тиімділігін және қызметкерлердің тікелей басшылары құрылымдық бөлімшенің мақсаттарынан туындай отырып, жариялаған қажеттіліктерді тұрақты кешенді бағалау қорытындылары бойынша жасалған

жеке даму жоспарларының (бұдан әрі – «ЖДЖ») негізінде қалыптасатын болады. Өндірістік персоналды оқыту кәсіби білімді, дағдылар мен бизнес қажеттіліктерін бағалаудан туындай отырып, қалыптасатын болады. Осылайша, қызметкерлердің оқуын жоспарлау нақты реттеліп, бизнестің нақты қажеттіліктерімен өзара байланысты болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қызметкерлердің дамуы үшін жауапкершілікті қызметкерлердің өздері оқыту жоспарын әзірлеуге қатысатын олардың тікелей басшылары көтереді және қызметкерлердің даму **мониторингін жүзеге асырады және оларға жүйелі түрде кері байланысты береді**

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша оқыту тиімділігінің мониторингі, соның ішінде тікелей басшымен (қызметкердің жүріс-тұрысы қаншалықты өзгерді және жұмыстың өнімділігі қаншалықты артты) және қызметкерлермен толтырылатын кері байланыс сауалнамасы арқылы (өткізілген оқытуға қызметкер қаншалықты қанағаттанады) бағалау жүзеге асырылатын болады. Алынған бағаның негізінде оқытушы материалдар, оқыту формалары және процесі жетілдірілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR қызмет басшыларға қызметкерлерді оқытуда және дамытуда: шешімдерді іздеуде, тиімді құралдарды, провайдерлерді таңдауда және оқыту және дамыту процесін ұйымдастыруда сапалы қолдауды жүзеге асыратын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша оқыту формаларын таңдау 70-20-10 моделі негізінде, басқаша айтқанда қызметкерлерді оқытудың басым формасы ретінде қызметкерлердің жұмыс орнында өзін-өзі оқытуы (бүкіл оқытудың 70%) ұсынылатын болады, тәлімгерлік және коучинг арқылы бүкіл оқытудың 20% қамтамасыз етілетін болады және дәстүрлі семинарлар, тренингтер және басқа оқытушы бағдарламалар арқылы бүкіл оқытудың 10% қамтамасыз етілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша ҚМГ тобының ішінде оқытуды жүргізетін ҚМГ тобы қызметкерлері санатынан ішкі жаттықтырушылар институты енгізіледі

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қашықтықтан оқыту курстары белсенді түрде қолданылатын болады

3. Персоналды бейімдеу саласындағы негізгі өзгерістер :

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін персоналды бейімдеудің бірыңғай процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша компанияның мақсаттарымен, қызметтің ерекшеліктерімен, негізгі қағидаларымен, құндылықтарымен, ұйымдық құрылымымен және ҚМГ стратегиясымен, сондай-ақ функциональдық

міндеттерімен және қызметкерлердің үмітімен танысу кіретін ұжымға жаңа қызметкерлерді жемісті кіргізу үшін бейімдеу курстары/ бейімдеу бағдарламалары әзірленетін болады. Мүмкіндігінше жаңа қызметкерлерді өндірістік объектілермен таныстыру үшін оқиға орнына бару ұйымдастырылады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қызметкерлер үшін бейімдеу кезеңіне міндетті түрде анық мақсаттар қойылады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша әрбір жаңа қызметкер үшін ұзақтығы 3-6 ай болатын бейімдеу бағдарламасы қолданылатын болады, оны өту кезеңінде әрбір жаңа қызметкерге ұжымның қоғамдық, ұйымдастырушылық, өндірістік өміріне енгізу үшін бөлімше қызметкерлерінің санатынан көмекші бекітіледі. Бейімдеу кезеңін (немесе сынау мерзімін) өту нәтижелері бойынша қызметкердің жұмысын оның тікелей басшысымен объективті бағалау жүргізілетін және ынтымақтастықты жалғастыру туралы шешім қабылданатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша негізгі кәсіп жұмысшылары бойынша жас мамандар үшін тәлімгерлік институты қолданылатын болады, оған өндірісте жаңа қызметкерді бейімдеу процесін ұйымдастыру, оны кәсіби дайындау және 11 ай ішінде тәлімгердің басшылығымен міндеттерді орындау кіреді. Тәлімгерлік институты машықтанушыға ұжымның кәсіби және қоғамдық өміріне кіруін тездету үшін кәсіби және жеке тәжірибені беруге және корпоративтік мәдениетті қабылдауға бағытталған болады. Тәлімгерлерге ақшалай сыйақы төленетін болады және олар талаптардың белгілі бір тізбесі бойынша іріктелетін болады (мысалы, кем дегенде 5 жыл жұмыс өтілі, ақпаратты анық әрі білікті түрде жеткізе білу, қайшылыққа түспеу және т.б.). Бейімдеу курсын өткеннен кейін машықтанушыны және оның тәлімгерін бағалау жүргізіледі

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қызметкерлер бейімдеу процесінде міндетті түрде қауіпсіздік техникасы бойынша нұсқаунамадан өтетін болады

4. Жастармен және перспективті студенттермен жұмыс істеу саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін, перспективті студенттерді анықтау және олармен жұмыс істеу бойынша бірыңғай процесс енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша жастар кеңесін құруды қарастыратын ҚМГ-ның бүкіл тобы үшін бірыңғай жастар саясаты әзірленетін болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша кейіннен тұрақты негізде бағдарламадан табысты өткен студенттерді жұмысқа орналастыру арқылы студенттерді дуальды оқыту (уақытша штаттық бірлікті енгізу арқылы) бағдарламасы және

төленбейтін тағылымдама/практика бағдарламасы қолданылатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша басым оқу орындарының тізбесі және перспективті студенттердің тізімі жасалатын болады. Сондай-ақ міндетті түрде жоспар-графиктер (қажет болғанда шығындар жоспарын қоса алғанда), оқу-практикалық жоспарлар, қажетті оқу материалдары және оқу орындарымен шарттар жасалатын болады, оларды дайындауға және келісуге жауапты HR қызметкерлері және HR бизнес-әріптестері, сондай-ақ құрылымдық бөлімшелердің басшылары қатысады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша тағылымдамадан/практикадан өтер алдында міндетті түрде бағдарламаға қатысушылар үшін таныстыру сессиялары өткізілетін болады, оған мыналар кіреді: компания, оның қызметі және тағылымдама/практика ұйымдастырылған құрылымдық бөлімшелері туралы ақпаратпен, жоспардың жалпы сипаттамасымен және бағдарламаны толықтырумен, орындалуы жоспарланып отырған жұмыстардың сипатымен және күтіліп отырған нәтижемен, сондай-ақ еңбек тәртібі мәселелері бойынша нұсқаулықпен, өрт қауіпсіздігі, еңбек қорғау қағидаларымен және тағылымдамадан/практикадан қауіпсіз әрі сапалы өту үшін қажет өзге нормативтік-құқықтық және жергілікті актілермен танысу

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша тағылымдамадан/практикадан немесе дуальды оқыту бағдарламасынан өту процесінде оларды жүзеге асыру бойынша мониторинг жүргізіледі

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша тағылымдаманың/практиканың аяқталуы бойынша бағдарламаға қатысушылардың кәсіби дайындығына баға беру жүргізіледі, кері байланыс және тағылымдамадан/практикадан өту нәтижелері беріледі.

5. Основные изменения в области оценки эффективности персонала:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдістемені, құралдар мен шаблондар тізбесін қамтитын басшы қызметкерлер, әкімшілік-басқару персоналы және инженерлік-техникалық қызметкерлер тиімділігіні бағалаудың бірыңғай процесі енгізілетін болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша әрбір лауазым үшін құзыреттіліктің қажетті деңгейін көрсете отырып, кәсіби және жеке-іскерлік құзыреттіліктің бірыңғай моделі және құзыреттіліктер бойынша пішін әзірленетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бағалаудың кез-келген түрін жүргізу кезінде міндетті түрде басшылармен қызметкерлерге кері байланыстың берілуі бақыланатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша басшы қызметкерлер, әкімшілік-басқарушылық персонал және инженер-техникалық қызметкерлер үшін бірыңғай мерзімдермен және кезеңділікпен персонал тиімділігін жүйелі

бағалаудың екі түрі қолданылатын болады: ҚНҚ/мақсаттар бойынша бағалау және құзыреттіліктер бойынша бағалау кіретін жылына 1 рет жүйелі кешенді бағалау және ҚНҚ/мақсаттардың орындалу дәрежесіне тоқсанда бір рет жүйелі мониторинг немесе лауазымдар категориясына байланысты одан гөрі жиірек мониторинг кіреді.
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша жүйелі кешенді бағалауды жүргізу кезінде құзыреттіліктердің даму деңгейін талқылау жүргізілетін болады және қызметкерлер жәнен олардың тікелей басшылары арасында мақсаттардың орындалуына талдау жүргізілетін болады
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша жүйелі кешенді бағалауды жүргізу кезінде калибрлеуші сессиялар жүргізілетін болады, олардың нәтижелері бойынша жылдық бонусты төлеу бойынша, лауазымды көтеру туралы, еңбекақы деңгейін өзгерту туралы, кадрлық резервке кіргізу туралы шешім қабылданады, сондай-ақ қызметкерлер үшін келесі ЖДЖ қалыптастыру үшін әзірленетін болады
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша жүйелі кешенді бағалауды жүргізу кезінде таланттар картасы әзірленетін болады, онда барлық бағаланған қызметкерлер оларды бағалау нәтижелеріне байланысты бірқалыпты бөлу қағидаларына сәйкес тиісті топтар бойынша бөлінетін болады.
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша ҚНҚ/мақсаттардың орындалу дәрежесіне жүйелі мониторингті жүргізу кезінде сыйлықақы төлеу туралы шешім қабылданатын болады.
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша құзыреттіліктер бойынша жүйелі емес бағалауды жүргізу кезінде қызметкерлер үшін келесі ИПР қалыптастыру үшін қажетті құзыреттіліктерді дамыту бөлігінде ұсынымдар әзірленетін болады
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша анағұрлым тиімді заманауи құралдар мен персонал тиімділігін бағалаудың әдістемелері пайдаланылатын болады
Сондай-ақ ҚМГ-нің барлық тобы бойынша тұрақты бағалаудан басқа, қажеттілік туындаған жағдайда, персоналдың құзыреттерін тұрақты емес бағалау және аттестациялау жүргізілуі мүмкін.

6. Сабақтастықты жоспарлау және кадрлық резервті басқару саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін, сабақтастықты жоспарлаудың және және кадрлық резервті басқарудың бірыңғай процесі енгізілетін болады
ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша компаниялар тобы бойынша бірыңғай кадрлық резерв және еншілес ұйымдардың оперативтік кадрлық резерві құрылатын болады, іріктеу персонал тиімділігін жүйелі әрі кешенді бағалаудың нәтижелері негізінде кадрлық комитетпен/конкурстық комиссиямен жүзеге асырылатын болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша сабақтастықты жоспарлау бірыңғай кадрлық резерв және оперативтік кадрлық резерв негізінде жүзеге асырылатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай кадрлық резервте және оперативтік кадрлық резервте (бұдан әрі – «резервшілер») тұрған қызметкерлер үшін мансаптық жоспарлар қалыптастырылатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша коуч институты енгізілетін болады, онда келесілер қрастырылған: резервшілерге коучтер бекітіледі, ИПР негізінде резервшілерді дамыту олардың жауапкершілігіне жатады. Коучтерді таңдау кезінде оларға белгілі келесі талаптар қойылады: коуч резервшіден екі деңгей жоғары басшылар санатынан тағайындалатын болады, басшы лауазымдарда кем дегенде 5 жыл тәжірибесі болуы керек, коммуникациялар бойынша дамыған дағдыларына ие болуы керек және коучинг бойынша жаттықтырудан өтуі керек. Коуч дағдылары корпоративтік оқыту арқылы дамиды және қолдау табады. Коуч қызметін бағалау анонимдік сұрау негізінде жылына бір рет резервшілермен жүзеге асырылатын болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша резервшілерді дамыту құралы ретінде іссапарға жіберу қолданылатын болады (ұзақтығы – 12-24 ай, міндеті – басым түрде шетелдіктердің қатысуы бар жобаларда ҚМГ мүдделерін білдіру және озат практиканы зерделеу), ротация (ұзақтығы – 3-6 ай, міндеті – бір ұйымның ішінде бір бизнес бағыттың шектес тәжірибесін зерделеу немесе басқа еншілес ұйымның тәжірибесін зерделеу), тағылымдама (өріптес компанияларға қысқа мерзімді танысу сапары) және ұзақ мерзімді және корпоративтік оқыту бағдарламалары бойынша оқыту (мысалы, MBA)

7. Персоналға еңбекақы төлеу және уәждендіру саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша еңбекақы төлеудің бірыңғай жүйесі (ЕСОТ) енгізілген ҚМГ тобының компаниялары үшін еңбекақы төлеудің бірыңғай процесі енгізілетін болады және еңбекақы төлеудің бірыңғай жүйесі енгізілмеген ҚМГ тобының компаниялары үшін де еңбекақы төлеудің бірыңғай процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша лауазымдарды сипаттауды және бағалауды біріздендіру жүргізілетін болады, сондай-ақ грейдтер (басшы қызметкерлер және әкімшілік-басқарушылық персонал үшін) және разрядтар (инженер-техник қызметкерлер және жұмысшылар үшін) бойынша бөлу

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша салыстыруға келетін (референттік рынок деп аталатын) ұйымдардың тобымен салыстырғанда қызметкерлердің сыйақыларының жиынтық мөлшері (еңбекақыны, сыйлықақыны және әлеуметтік жеңілдіктерді қоса алғанда) жыл сайын қайта қаралатын болады. референттік рынок ретінде Қазақстанның мұнай-газ рыногы анықталған.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша еңбекақы деңгейін өзгерту және жылдық

бонусты төлеу туралы шешім персоналдың тиімділігін жүйелі әрі кешенді бағалау негізінде қабылданатын болады, тоқсандық жән/немесее айлық сыйлықақыларды төлеу туралы шешім ҚНҚ/мақсаттардың орындалу дәрежесін жүйелі мониторингтеу негізінде қабылданатын болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша еңбекақының өзгерістерінің перспективалары кіретін коммуникация және тиімділікті бағалау нәтижелері бойынша міндетті кері байланыс қарастырылатын болады

8. Қызметкерлерді әлеуметтік қолдау және еңбек қатынастарын басқару саласындағы негізгі өзгерістер:

Қызметкерлерді әлеуметтік қолдау саласында:

Қызметкерлерге жұмыстардың тиімділігіне жағымды және тартымды жағдайларды жасау үшін, жоғарғы деңгейдегі мамандарды қалдыру және шақыру, сондай ақ әлеуметтік-еңбек қарымқатынастарды орнату, Қызметкерлерді материалдық ынталандыру мақсатында әлеуметтік қолдау көрсетіледі.

Еңбек қатынастарын басқару саласында:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қызметкерлердің сұрауларына жауап қатуға, еңбек ұжымдарының және кәсіподақтардың өзара әрекеттесуіне және ұжымдық шарттардың орындалуына қатысты бірыңғай саясатты қарастыратын еңбек қатынастарын басқарудың бірыңғай процесі енгізілетін болады

9. Ұйымдық құрылымды және персоналдың санын басқару саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеуді қоса алғанда, ұйымдық құрылымды және персоналдың санын басқарудың бірыңғай процесі енгізілетін болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша қосарлаушы функцияларды болдырмайтын, басқару нормаларын сақтайтын, вертикаль біріктіру есебінен қоса бағынуды күшейтетін ұйымдық құрылымдарды құру үшін бірыңғай тәсілдер, сондай-ақ анық өзара байланыс: даму стратегиясы - бизнес-модель - операциялық модель – ұйымдық құрылым енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша процестік тәсілге сәйкес барлық лауазымдық нұсқаулықтар лауазымдарға байланыстырылған процестердегі рольдерге сәйкес қалыптасатын болады

ҚМГ-нің барлық тобы бойынша персоналдың санаттары бойынша еңбек ресурстарын жоспарлау жөніндегі бірыңғай әдіснама мен нормативтерді әзірлеу әдіснамасы енгізілетін болады, ол мыналарды жасауға мүмкіндік

береді:

- Еңбек ресурстарымен ағымдағы жағдайды талдау;
- Бір ұйымның ішінде, сондай-ақ ҚМГ тобының қимасында барлық бизнес-бағыттардың қажеттіліктерін ескере отырып, еңбек ресурстары санының қозғалысын және сандық және сапалық тұрғыдан болжамды қажеттілігін/шығуын жоспарлау (кандидаттардың санаттары, кәсіптерінің/лауазымдарының, мамандықтарының, оларға қойылатын біліктілік талаптар деңгейі, оның білімінің деңгейі, қосымша дағдылар мен шеберлігі қимасында);
- Босатылатын лауазымдар/кәсіптерді ескере отырып, тандау және талдау;
- Еңбек ресурстарына деген қажеттілік туралы болжамды деректердің негізінде персоналды уақытылы оқытуға/қайта оқытуға, сондай-ақ бір ұйымның ішінде, сондай-ақ ҚМГ компаниялары тобының ішінде аударуға (ротация, кадр резерві) бағытталған іс-шараларды әзірлеу;
- Жас мамандарды даярлау және жұмысқа орналастыру бойынша іс-шараларды әзірлеу;

Қажеттіліктерде туындаған өзгерістерді бақылап, оларға уақытылы ден қою, оның ішінде – персоналды қысқарту немесе оңтайландыру үшін.

10. Кадрлық әкімішік ету және жұмыс уақытын есепке алу саласындағы негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін кадрлық әкімішік етудің және жұмыс уақытын есепке алудың бірыңғай процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша кадрлық әкімішік ету және жұмыс уақытын есепке алу процестері толық автоматтандырылатын болады

2 БАҒЫТ. ҚМГ-НЫҢ БҮКІЛ ТОБЫ БОЙЫНША HR ҚЫЗМЕТІНІҢ ҰЙЫМДЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫН ҚҰРУ БОЙЫНША ТӘСІЛДЕРДІ СТАНДАРТТАУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша Дейв Ульрих моделіне сәйкес HR қызметінің ұйымдық құрылымын құру бойынша бірыңғай тәсілдер енгізілетін болады, ол 3 рольді бөліп көрсетуді қарастырады:

- HR бизнес-әріптестер, басқаша айтқанда ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша корпоративтік орталықта және еншілес ұйымдарда бизнес пен HR-командасы арасындағы диалогты жөнге келтіру, стратегиялық шешімдерді қабылдау кезінде персонал бойынша сараптамалық-консультативтік көмектің көрсетілуі, сондай-ақ бизнес үшін HR-

қызметтің тиімді іске асырылуы үшін жауапты болатын HR бизнес-әріптестердің лауазымдары енгізілетін болады

- Сараптау орталығы, басқаша айтқанда ҚМГ-ның бүкіл тобы үшін персоналды басқарудың барлық бағыттары бойынша процестерді, саясатты, әдіснаманы, құрал-саймандарды, шаблондарды әзірлеуді және жетілдіруді жүзеге асыратын ҚМГ-ның корпоративтік орталығы деңгейінде сараптау орталығы құрылатын болады
- Сервистік орталық, басқаша айтқанда персоналды басқару саласында операциялық міндеттерді орындау

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ-тың компаниялар тобы үшін «Адами ресурстарды басқару» кәсіби стандартына сәйкес HR процестердің енгізілуін қамтамасыз ету әрі тиімді жұмыс істеуі үшін жауапты болатын корпоративтік орталықтағы және еншілес ұйымдардағы HR қызметінің қызметкерлерін оқыту және біліктілігін арттыру (қажет болғанда біліктілігін өзгерту) жүргізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR қызметі қызметкерлерінің санын қалыптастыру үшін бірыңғай тәсілдер енгізілетін болады

3 БАҒЫТ. HR ПРОЦЕСТЕРДІ АВТОМАТТАНДЫРУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай сақтау және деректерді өңдеу орталығы бар бірыңғай ақпараттық кеңістік құрылатын болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша кадрлық іс жүргізу, жұмыс уақытын есепке алу, еңбекақыны есептеу және жоспарлау, оқыту және дамыту, тиімділікті бағалау процестерін автоматтандыру, әлеуметтік климатты, персонал санын басқаруды және еңбек ресурстарын жоспарлауды мониторингтеу жүргізілетін болады

ҚМГ тобының қызметкерлері өзіне-өзі қызмет көрсетуі үшін HR-портал енгізілетін болады

Автоматтандырылған HR жүйелерде HR қызметкерлерін және пайдаланушыларын оқыту жүргізілетін болады

4 БАҒЫТ. ҚОСЫМША ҚҰН ӘКЕЛМЕЙТІН HR ПРОЦЕСТЕРДІ HR ОЦО-ҒА ШЫҒАРУ

Негізгі өзгерістер:

ЖҚО HR берілетін қосымша құн әкелмейтін HR-процестердің көлемі белгіленетін болады.

ЖҚО HR берілетін HR-процестерді беру бойынша ҚМГ* пилоттық ұйымдарымен өзара іс-қимыл жасау тәртібін айқындалатын болады.

HR-процестерді беру бойынша бекітілген жол карталарына сәйкес ОЦ HR-процестері берілетін болады.

5 БАҒЫТ. ҚМГ-НЫҢ HR ФУНКЦИЯСЫ ІШІНДЕ ӨЗАРА СЫЙЛАСТЫҚ, СЕНІМ, БІРЛІК ЖӘНЕ ҰЙЫМШЫЛДЫҚ АУАНЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша өзара сыйластыққа, сенімге, бірлікке және ұйымшылдыққа негізделген HR функцияны біріктіретін жалпы құндылықтар қалыптастырылатын болады

ҚМГ тобы бойынша HR функцияның барлық қызметкерлерінің қатысуымен біріктіруші іс-шаралар (тимбилдингтер) жүргізілетін болады

ҚМГ тобы ішінде HR қызметкерлерінің өзара әрекеттесу қағидаларының кодексі/жиынтығы әзірленетін болады

6 БАҒЫТ. ЖҮЙЕЛІ МОНИТОРИНГ ЖӘНЕ HR ФУНКЦИЯНЫ ЖЕТІЛДІРУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін кадрлық саясатты жетілдірудің бірыңғай процесі, сондай-ақ ақпаратты жинақтау және персонал бойынша есептер ұсыну процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR қызметі жұмысының тиімділігіне мониторинг үш көздің: сыртқы кадрлық практикаларды мониторингтеу нәтижелері, HR функциясының жұмысына қанағаттанғандықты зерттеу нәтижелері және HR метрик талдау негізінде жүзеге асырылатын болады

Сараптама орталығы сыртқы кадрлық практикаларға жүйелі талдау жүргізетін болады, мысалы мына тәрізді: еңбекақыларға шолу, персоналды басқару (HR метрик) саласында ұйымның нарықтағы көрсеткіштерін шолу, жұмыс берушінің брендінің тартымдылығын зерттеу және басқалар

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай сауалнаманы және ақпаратты жинақтау процесін қолдана отырып, ҚМГ тобы қызметкерлері арасында HR функциясының жұмысына қанағаттанғандықты жүйелі зерттеу жүргізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша персонал бойынша ақпаратты жинақтау толық автоматтандырылатын болады және бір көзден (корпоративтік орталық деңгейінде сараптау орталығы), бір форма және қажетті көрсеткіштердің бірыңғай тізбесі (HR метрик) бойынша жүзеге асырылатын болады

Сараптау орталығы ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша сыртқы кадрлық практикалар бойынша жинақталған ақпараттың негізінде, HR функциясының жұмысына қанағаттанғандықты жүйелі зерттеу нәтижелері бойынша және ҚМГ тобының ішінде көрсеткіштері (HR метрикалар) бойынша және персоналды басқару саласындағы процестерді, саясаттарды, әдіснамаларды, құрал-саймандарды және шаблондарды жетілдіру бойынша ұсынымдарды ұсынады

HR функцияны жетілдіру кезінде салалық HR Бизнес-әріптестер арқылы бизнес бағыттардың өзгеше ерекшеліктері ескерілетін болады

7 БАҒЫТ. КОММУНИКАЦИЯЛАРДЫ ЖҮЙЕЛІ ЖҮРГІЗУ ЖӘНЕ HR ФУНКЦИЯДАН КЕРІ БАЙЛАНЫСТЫ БЕРУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша басқа бөлімшелерге HR функциясының істеген жұмысы туралы жүйелі коммуникациялық іс-шаралар жүргізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша жүйелі коммуникациялық іс-шаралар жүргізілетін болады және жүзеге асырылатын HR жобалардың және бастамалардың шеңберінде қызметкерлерге кері байланыс берілетін болады

HR функциясының жұмысы және мүмкіндіктері туралы HR функциядан әрбір қызметкер ала алатын материалдарды орналастыру үшін коммуникациялар орталығы ретінде ішкі HR портал пайдаланылатын болады

Барлық HR саясаттарға және қағидаларға ҚМГ тобының барлық қызметкерлері үшін қол жетімділік қамтамасыз етілетін болады.

8 БАҒЫТ. ҚАЖЕТТІ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДЕ ҚАЖЕТТІ ІС-ҚИМЫЛ СИПАТЫН ДАМУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша **бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдардың және шаблондардың тізбесін әзірлеу кіретін** корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты басқарудың бірыңғай процесі енгізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай әдіснамаға сәйкес корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты жүйелі зерттеу жүргізілетін болады

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты жүйелі зерттеу нәтижелері бойынша жоспарды жүзеге асыруға сәйкес қажетті іс-шараларды жүргізу үшін мониторингті күшейту жүргізілетін болады. Зерттеу қорытындыларына сәйкес іс-шаралар қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыруға, сондай-ақ қызметкерлерде өз лауазымдық

міндеттерін орындау кезінде заңдылықты, сақтау, адалдық, сатылмайтындық және анықтылық, сыбайлас жемқорлық пен алаяқтық белгілеріне төзбеушілік қағидаттарына негізделген құқықтық мәдениетін қалыптастыруға бағытталатын болады.

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша әлеуметтік тұрақтылықты зерттеу нәтижелері бойынша жоспарды жүзеге асыруға сәйкес қызметкерлермен тиісті коммуникацияны ары қарай дамыту жүргізілетін болады

9 БАҒЫТ. КӨШБАСШЫЛЫҚ ДАҒДЫЛАРЫН ДАМУ ЖӘНЕ ӨРТҮРЛІ ДЕНГЕЙДЕГІ БАСШЫЛАР ПЕРСОНАЛЫН БАСҚАРУ

Негізгі өзгерістер:

ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша осындай келесі бағыттар бойынша HR процестердің тиімді жұмысын қамтамасыз ету және енгізу үшін персоналды басқару саласында дағдыларға басшыларды оқыту жүргізілетін болады:

- персоналды бағалау
- кері байланысты беру
- материалдық емес уәждендіру құралдарын қолдану
- тәлімгерлік
- Коучинг

және басқа бағыттар бойынша

VI. КАДР САЯСАТЫН ІСКЕ АСЫРУ ШЕҢБЕРІНДЕ ӨЗІРЛЕНЕТІН ІШКІ ҚҰЖАТТАР ТІЗБЕСІ

ҚМГ Кадр саясатын іске асыру шеңберінде 2017-2021 жж. Ішкі құжаттар тізбесі, оның ішінде HR жұмысының барлық негізгі бағыттары бойынша HR процестерінің жұмысын стандарттауға бағытталған саясаттар, қағидалар,

регламенттер, әдіснамалар, құралдар, шаблондар мен т.б. әзірленетін болады. Төменде осындай ішкі құжаттардың толық емес тізбесі көрсетілген, ол HR процестерінің стандартталуына және кадр саясатының іске асырылуына қарай толықтырылуы немесе түзетілуі мүмкін:

1. Персоналды тарту және іріктеу процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (топ-басшыларды тарту және іріктеу және әкімшілік позицияларға іріктеу; өндірістік позицияларға тарту және іріктеу; жұмыс туралы ұсынысты дайындау; қауіпсіздік қызметінің кандидаттарды тексеруі және басқалары);
2. Персоналдың оқу және даму процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (оқуды жоспарлау және ұйымдастыру; міндетті оқудан өту; біліктілікті арттыру; бейімдеу; тәлімгерлік; ротация; перспективалық студенттермен жұмыс; ішкі тренерлер институтын құру және басқалары);
3. Персоналдың тиімділігін бағалау процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (персоналдың нәтижелілігін бағалау; құзыреттер бойынша бағалау; персоналдың тиімділігін кешенді бағалау; персоналды аттестациялау және басқалары);
4. Персонал сабақтастығын жоспарлау және кадр резервін басқару процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (персоналдың сабақтастығын басқару; бірыңғай кадр резервін басқару; жедел кадр резервтерін басқару және басқалары);
5. Еңбекақы төлеу және персоналдың мотивациялау процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (базалық сыйлықақыны басқару; ауыспалы сыйлықақыны басқару; қосымша сыйлықақыны басқару, ақшалай емес сыйлықақыны басқару; әлеуметтік жеңілдіктер пакетін басқару, персоналға сыйлықақы беру шығындарын жоспарлау және басқалары);
6. Қызметкерлерді әлеуметтік қолдау процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (корпоративтік мәдениет пен әлеуметтік тұрақтылық диагностикасы және олардың өзгерістерін басқару, ұжымдық шартты басқару, жастармен жұмыс істеу; корпоративтік іс-шараларды ұйымдастыру; ішкі коммуникациялар мен басқаларын өткізу);
7. Ұйымдық құрылымды басқару процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (ұйымдық құрылымға әкімшілік ету; штат кестесін әзірлеу; құрылымдық бөлімшелер туралы ережелерді басқару; лауазымдық нұсқаулықтарды және жұмысшы кәсіптерінің нұсқаулықтарын басқару және басқалары);
8. Еңбек ресурстарын жоспарлау процесін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (еңбек ресурстарының саны қозғалысының регламенті немесе қағидалары; сан нормативтерін әзірлеу; еңбек ресурстарының сандық және сапалық құрамын талдау мен жоспарлау және басқалары);
9. Кадрлы әкімгерлік ету процесін және жұмыс уақытын есепке алуды реттейтін ішкі нормативтік құжаттар (қызметкерді жұмысқа қабылдау және басқа жұмысқа ауыстыру; еңбек шартын өзгерту, толықтыру және



тоқтату; тәртіптік жаза; қызметкерлердің сұрауы; лауазымдарды қоса атқару; дербес деректер; әскери есеп; кадрлар бойынша есептер; қызметкерді жұмыстан шеттету; іссапарларды ұйымдастыру және ресімдеу; демалыс беру және басқалары).

VII. КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ЖҮЗЕГЕ АСУЫ ҮШІН ЖАУАПКЕРШІЛІК

Осы бөлімде кадрлық саясаттың негізгі бағыттарын жүзеге асыру кезінде ҚМГ-ның ЕҰ және корпоративтік орталығының жауапкершілігінің сипаттамасы келтірілген. Төмендегі таблицадағы ақпаратқа келесілер кіреді: бағыттардың атауы, пилоттық компаниялар және ҚМГ ұйымдар тобы үшін оларды жүзеге асыру мерзімдері, сондай-ақ ЕҰ мен КО арасында жауапкершілікті бөлу.

Мақсат: ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша бірыңғай HR функцияны және персоналды басқарудың бірыңғай модулін құру

Бағыттың атауы	Іске асыру мерзімдері	ЕТҰ жауапкершілігі	КО жауапкершілігі
1-бағыт. ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR процестерді, саясатты, әдіснамаларды, құрал-саймандарды, шаблондарды стандарттау	2017 ж. – пилоттық компанияларда 2018-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	- Қолданыстағы HR процестердің процестердің нысаналы моделіне сәйкестігіне талдау жүргізу (Fit/Gap талдау) - Қажетті іс-шараларды жүргізу, соның ішінде HR процестердің жұмыс істеуі үшін ішкі құжаттаманы жаңарту - HR бизнес-әріптестер арқылы HR процестерді енгізуге және жұмысының тиімділігіне мониторинг жүргізу - Қажетті оқуды ұйымдастыру және кейіннен HR процестермен жұмыс істеу бойынша ЕҰ қызметкерлеріне кеңес беру	- Бірыңғай саясатты, әдіснамаларды, құрал-саймандардың тізбесін, шаблондарды әзірлеу - Қажетті оқуды ұйымдастыру және кейіннен HR процестермен жұмыс істеу бойынша ЕҰ-дағы HR функциясының қызметкерлеріне кеңес беру
2-бағыт. ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR ұйымдық құрылымын құру тәсілдерін стандарттау	2017 ж. – пилоттық компанияларда 2017-2018 жж. – ҚМГ тобы бойынша	- Қажетті іс-шараларды жүргізу, соның ішінде HR нысаналы ұйымдық құрылымын енгізу үшін лауазымдық нұсқаулықтарды және ережелерді жаңарту - Бірыңғай тәсілге және әдіснамаға сәйкес HR нысаналы ұйымдық құрылымын енгізу, соның ішінде HR бизнес-әріптестер институтын енгізу	- Ұйымдық құрылымды құруға бірыңғай тәсілді және әдіснаманы қалыптастыру және HR персонал санын анықтау - Корпоративтік орталық деңгейінде сараптау орталығын құру
3-бағыт. HR	2017 ж. –	• HR процестерді	• ҚМГ тобы бойынша

процестерді автоматтандыру	пилоттық компанияларда 2018-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	автоматтандыру үшін қажетті іс-шараларды жүргізу • Қажетті оқуды ұйымдастыру және кейіннен автоматтандырылған HR жүйелермен жұмыс істеу бойынша ЕҰ қызметкерлеріне кеңес беру	бірыңғай ақпараттық кеңістікті құру • HR процестерді автоматтандыру үшін бірыңғай тәсілді, әдіснаманы, корпоративтік шаблондарды қалыптастыру • Қажетті оқуды ұйымдастыру және кейіннен автоматтандырылған HR жүйелермен жұмыс істеу бойынша ЕҰ-дағы HR функциясының қызметкерлеріне кеңес беру
4-бағыт. Қосымша құн әкелмейтін HR процестерді HR ОҚО шығару	2017-2018 жж. – пилоттық компанияларда 2018-2021 жж. – ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR ОҚО жоспарына сәйкес	• Қосымша құн әкелмейтін HR процестерді HR ОҚО шығару үшін қажетті іс-шараларды жүргізу • HR ОҚО-мен өзара әрекеттесу бойынша ЕҰ қызметкерлерін қажетті оқытуды ұйымдастыру	• Қосымша құн әкелмейтін HR процестерді HR ОҚО шығару үшін бірыңғай тәсілді қалыптастыру • HR ОҚО-мен өзара әрекеттесу бойынша ЕҰ-дағы HR функциясының қызметкерлеріне оқытуды ұйымдастыру
5-бағыт. ҚМГ-ның HR функциясының ішінде өзара құрметтеу, сенім, бірлік және ұйымшылдық ауанын қалыптастыру	2017-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	• ҚМГ-ның HR функциясының жалпы құндылықтарын қалыптастыруға қатысу • ҚМГ-ның HR функциясының барлық қызметкерлерінің қатысуымен біріктіруші іс-шараларға қатысу • ҚМГ тобының ішінде HR қызметкерлерінің өзара қарым қатынас кодексін/қағидалар жинағын әзірлеуге қатысу	• ҚМГ-ның HR функциясының жалпы құндылықтарын қалыптастыру бойынша жұмысты ұйымдастыру • ҚМГ-ның HR функциясының барлық қызметкерлерінің қатысуымен біріктіруші іс-шараларды ұйымдастыру • ҚМГ тобының ішінде HR қызметкерлерінің өзара қарым қатынас кодексін/қағидалар жинағын әзірлеу бойынша жұмысты ұйымдастыру

Мақсат: Персоналды басқару функциясын ұдайы жетілдіру және ашықтықты арттыру

Бағыттардың атауы	Іске асыру мерзімдері	ЕТҰ жауапкершілігі	КО жауапкершілігі
6-бағыт. HR функцияны жетілдіру және жүйелі	2017-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	• HR функциясын жүйелі мониторингтеудің және жетілдірудің нысаналық процеске сәйкестігіне талдау	• HR функциясын жүйелі мониторингтеу және жетілдіру процесін енгізу шеңберінде бірыңғай

мониторингтеу		жүргізу (Fit/Gap талдау) - HR функциясын жүйелі мониторингтеу және жетілдіру бойынша HR процесінің жұмыс істеуі үшін қажетті іс-шараларды жүргізу, соның ішінде ішкі құжаттаманы жаңарту - ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR метриканың бірыңғай тізбесі бойынша қажетті ақпаратты жинақтау және сараптау орталығына ұсыну	саясатты, әдіснаманы, құралдар тізбесін және шаблондарды әзірлеу - HR функциясын жүйелі мониторингтеу және жетілдіру бойынша сараптау орталығының жұмысын қамтамасыз ету, атап айтқанда сыртқы кадрлық практикаларға талдау жүргізу, HR метрика бойынша ақпаратты жинау және HR функциясының жұмысына қанағаттанғандықты бағалау нәтижелерін шоғырландыру - HR функциясын жүйелі мониторингтеу және жетілдіру процесі бойынша қажетті оқытуды ұйымдастыру және ЕТҰ-да HR функциясының қызметкерлеріне кейіннен кеңес беру
7-бағыт. Коммуникациялар- ды жүйелі жүргізу және HR функциядан кері байланысты беру	2017-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	- HR функциясының істеген жұмысы бойынша ЕТҰ-ның басқа бөлімшелерінде жүйелі іс-шараларды жүргізу - жүйелі іс-шараларды жүргізу және HR жобаларды және бастамаларды ЕТҰ-да іске асыру туралы кері байланысты беру	- HR функциясының істеген жұмысы бойынша КО-ның басқа бөлімшелерінде жүйелі іс-шараларды жүргізу - жүйелі іс-шараларды жүргізу және HR жобаларды және бастамаларды КО-да іске асыру туралы кері байланысты беру

Мақсат: Корпоративтік мәдениетті дамыту және басшылардың дағдыларын арттыру

Бағыттың атауы	Іске асыру мерзімдері	ЕТҰ жауапкершілігі	КО жауапкершілігі
8-бағыт. Корпоративтік мәдениетті дамыту, әлеуметтік тұрақтылықты және қызметкерлерде қажетті мінез- құлықтың дамуын арттыру	2017-2021 жж. – ҚМГ тобы бойынша	- корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты басқарудың нысаналық процеске сәйкестігіне талдау жүргізу (Fit/Gap анализ) - корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты басқарудың HR процесінің жұмыс істеуі	- корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты басқару процесін енгізу шеңберінде бірыңғай саясатты, әдіснаманы, құралдар тізбесін және шаблондарды әзірлеу - ҚМГ тобы бойынша корпоративтік мәдениетке және әлеуметтік



		үшін қажетті іс-шараларды жүргізу, соның ішінде ішкі құжаттаманы жаңарту • ЕТҰ-да корпоративтік мәдениетке және әлеуметтік тұрақтылыққа зерттеу жүргізу бойынша жұмысты ұйымдастыру • ЕТҰ-да корпоративтік мәдениетке және әлеуметтік тұрақтылыққа зерттеу жүргізу нәтижелері бойынша жоспарға сәйкес іс-шаралардың орындалуына мониторинг жүргізу	тұрақтылыққа зерттеу жүргізу жөніндегі жұмысты ұйымдастыру • ҚМГ тобы бойынша корпоративтік мәдениетке және әлеуметтік тұрақтылыққа зерттеу жүргізу нәтижелері бойынша жоспарға сәйкес іс-шаралардың орындалуына мониторинг жүргізу
9-бағыт. Персоналды басқару саласында әртүрлі деңгейдегі басшылардың дағдыларын арттыру	2017-2021 гг. – ҚМГ тобы бойынша	• Персоналды басқару саласында ЕТҰ-да басшылардың дағдыларын дамыту бойынша оқытуды жүргізу	• Персоналды басқару саласында басшылардың дағдыларын дамыту бойынша оқытушы курстарды әзірлеу • Персоналды басқару саласында КО-да басшылардың дағдыларын дамыту бойынша оқытуды жүргізу

VIII. ОРЫНДАУ МОНИТОРИНГІ ЖӘНЕ КҮТІЛГЕН НӘТИЖЕЛЕР

2017-2021 жж. арналған Кадрлық саясаттың орындалуына мониторинг келесі жолмен жүзеге асырылады:

- КО деңгейінде сараптау орталығымен
- ЕҰ деңгейінде жергілікті HR бизнес-әріптестермен, сондай-ақ КО деңгейінде салалық HR бизнес-әріптестермен

Кадрлық саясаттың негізгі бағыттарының орындалуына мониторинг ҚНК тізбесі арқылы жүзеге асырылатын болады:

Бағыттың атауы	ҚНК
1-бағыт. ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR процестерді, саясатты, әдіснаманы, құралдарды, шаблондарды стандарттау	• Нысаналық модельге сәйкес енгізілген HR процестердің % • Нысаналық тізбе бойынша енгізілген HR саясаттың, әдіснаманың, құралдардың, шаблондардың %
2-бағыт. ҚМГ-ның бүкіл тобы бойынша HR ұйымдық құрылымдарды құру бойынша тәсілдерді стандарттау	• Мақсатты ұйымдық құрылымды енгізу %, (соның ішінде лауазымдық нұсқаулықтарды және штаттық кестені)
3-бағыт. HR процестерді автоматтандыру	• ЕТҰ-ның автоматтандыру жоспарына сәйкес автоматтандырылған процестердің %
4-бағыт. Қосымша құн әкелмейтін HR процестерді HR ОҚО-ға шығару	• HR ОҚО жоспарына сәйкес HR ОҚО-ға шығарылған процестердің %
5-бағыт. ҚМГ-ның HR функциясының ішінде өзара құрмет, сенім, бірлік және ұйымшылдық ауанын қалыптастыру	• ҚМГ-ның HR функциясының жалпы құндылықтарын алға жылжыту бойынша жүргізілген іс-шаралардың саны
6-бағыт. HR функцияны жетілдіру және жүйелі мониторингтеу	• HR функцияны жетілдірудің және жүйелі мониторингтеудің нысаналық процесін енгізу % • ҚМГ тобы үшін HR метриканың бірыңғай тізбесі бойынша ақпаратты берудің уақтылығы
7-бағыт. Коммуникацияны жүйелі жүргізу және HR функциядан кері байланысты беру	• Жүргізілген коммуникациялардың және HR функцияның жұмыс нәтижелері бойынша кері байланыс саны • HR функцияға қанағаттанғандықты зерттеу нәтижелері бойынша HR функциядан кері байланыстың және коммуникацияның жеткіліксіздігі туралы шағымның болмауы
8-бағыт. Корпоративтік мәдениетті жетілдіру, әлеуметтік тұрақтылықты арттыру және қызметкерлерде қажетті мінез-құлық сипатын дамыту	• Корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты басқарудың нысаналық процесін енгізудің % • Корпоративтік мәдениетті және әлеуметтік тұрақтылықты зерттеу нәтижелері бойынша іс-шаралар жоспарының орындалу %
9-бағыт. Персоналды басқару саласындағы әртүрлі деңгейдегі	• Персоналды басқару саласында дағдылар бойынша басшылар үшін жүргізілген оқытушы іс-шаралардың

басшылардың дағдыларын арттыру	саны
--------------------------------	------