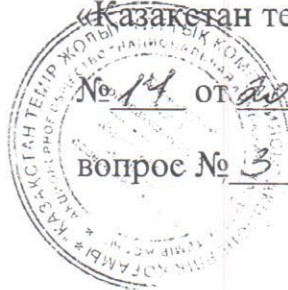


Одобрена  
решением Правления  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»

№ 02/20 от 26 шілде 2019 года  
вопрос № 10

Утверждена  
решением Совета директоров  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»

№ 14 от 10 сәуірі 2019 года  
вопрос № 3



Приложение №1  
к протоколу заседания  
Совета директоров  
АО "НК "КТЖ"  
№ 14 от 10 сәуірі 2019 г.

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

акционерного общества «Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы» на 2019-2029 годы

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ.....	2
1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ.....	5
3. КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	8
3.1. Качественные и количественные характеристики персонала для реализации бизнес задач.....	8
3.2. Ожидания от HR функции.....	111
4. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	222
Приложение 1. Глоссарий.....	28
Приложение 2. Анализ численности персонала.....	31

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Одним из приоритетов развития, озвученных в Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 5 октября 2018 года, является улучшение качества человеческого капитала.

Кадровая политика акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» на 2019-2029 годы является основополагающим документом для Компании и ДО, определяющим основные подходы, принципы, требования и направления развития функции управления человеческими ресурсами в Компании и ДО до 2029 года.

Для реализации Кадровой политики Компании будут разработаны и утверждены иные внутренние документы (например, политик или правил) для детализации по каждому направлению управления человеческими ресурсами с учетом специфики и особенностей деятельности различных бизнес-направлений Компании. При этом Кадровая политика является основой для системы управления персоналом Компании, поэтому все внутренние документы в области управления персоналом должны быть разработаны в соответствии с Кадровой политикой и не должны ей противоречить.

Кадровая политика разработана с использованием лучших практик по развитию персонала за счет внедрения новых моделей поведения для «коммерческого мышления».

Предпосылками к разработке Кадровой политики стали:

- истекший в 2018 году срок действия предыдущей Кадровой политики АО «НК «ҚТЖ» на 2014-2018 годы;
- актуализация в 2018 году Кадровой политики АО «Самрук-Қазына»;
- пересмотр в 2019 году Стратегии развития АО «НК «ҚТЖ»;
- запуск в 2019 году инициативы «Культура высокой производительности» в АО «Самрук-Қазына».

Кадровая политика Компании на 2019-2029 годы разработана на основе:

- пяти стратегических целей:

- вывод Компании из зоны финансового риска и обеспечение финансовой устойчивости;
- повышение эффективности Компании;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- гарантирование безопасности движения поездов;
- обеспечение устойчивого развития Компании.

Кадровая политика разработана в поддержку внедрения корпоративных ценностей Компании:

- **Безопасность** – Мы несем ответственность за жизнь, здоровье и сохранность каждого нашего работника, пассажира и груза. Это наш

- главный приоритет. Даже самая малая ошибка может иметь очень высокую цену.
- **Лидерство** – Нам важно работать слаженно, ведь мы часть единой системы, которая работает на благо каждого нашего клиента и страны в целом. Знания и опыт, накопленный годами, мы передаем следующему поколению. Мы с уважением относимся и ценим каждого, независимо от уровня должности, профессии и личного интереса.
  - **Амбиции** – Мы с достоинством встречаем все сложности и вызовы, настойчиво преодолеваем любые препятствия на нашем пути, потому что знаем, от нас зависит благополучие наших клиентов, чьи интересы и потребности для нас – основной приоритет.
  - **Гордость** – Мы посвящаем отрасли всю жизнь, поскольку доставляем критичные для населения грузы, соединяем города и государства, и работаем даже в самых отдаленных регионах страны. Мы гордимся своей профессией и тем, что наши деды и отцы работали на железной дороге.
  - **Ответственность** – Мы обеспечиваем качественные услуги для всех наших клиентов, ведь мы флагман на рынке транспортных услуг. Мы добиваемся результата даже в самых сложных ситуациях, поскольку являемся профессионалами своего дела и опираемся на опыт и богатую историю.

В настоящей Кадровой политике применяются понятия и сокращения, указанные в Глоссарии (приложение 1 к настоящей Кадровой политике).

## 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

При разработке Кадровой политики проведен расширенный всесторонний анализ текущей ситуации, включающей: сессию с HR-руководителями и работниками HR-служб филиалов и ДО, анализ численности персонала и бенчмарк-анализ с лучшими практиками внутри Компании и вне ее с сопоставимыми лидирующими организациями, SWOT анализ Компании в отношении человеческих ресурсов. Численность персонала Компании превышает 125 тыс. человек и несмотря на достаточно высокий показатель производительности труда в абсолютном значении (2,5 млн. прив. ткм/чел.) по сравнению с другими постсоветскими странами, данный показатель существенно отстает в сравнении с передовыми железнодорожными компаниями.

Несмотря на динамику снижения фактической численности по Компании, массовые сокращения людей не происходили. Численность снижалась за счет реализации активов, незначительных сокращений, выведения работников за штат, отправки людей в неоплачиваемые отпуска, естественной убыли. При оптимизации численности в ЦЖС будет рассматриваться влияние такой оптимизации на тариф.

По пяти самым массовым профессиям (монтер пути, машинист, помощник машиниста, осмотрщик вагонов-ремонтник, проводник) средний уровень вознаграждения в целом соответствует рынку Республики Казахстан.

В сравнении с уровнем средней заработной платы железнодорожников Российской Федерации, Компания отстает почти вдвое и заработная плата административно-управленческих работников Компании, перешедших на грейдинг, отстает от рынка РК. Социальный пакет, предоставляемый железнодорожникам один из самых весомых в стране – предоставляется 29 льгот (по результатам сравнения с компаниями Республики Казахстан).

Доля затрат на персонал в Компании отстает от рыночных показателей по Республике Казахстан (16% в Компании и 22% на рынке РК), в то же время, показатели Компании отстают в части обучения (1% в Компании и 2% на рынке РК) и преобладания затрат на оплату труда (96% в Компании и 83% в РК). Уровень текучести за последние 5 лет не выше 8,5%, (рынок -16,5%). Высокий уровень социальной стабильности =>65%, но низкий уровень вовлеченности персонала (57%), высокий уровень внутренних назначений =>70%. Несмотря на достаточно высокий результат уровня удовлетворенности HR функцией (76%) присутствуют критические замечания со стороны работников (например, недостаточная клиентоориентированность, бюрократичные процессы, недостаточный уровень компетенций работников, непрозрачные решения по назначениям и уровню вознаграждения и ряд других).

Текущий уровень корпоративной культуры основанный на внутренних правилах и процедурах с высоким уровнем бюрократии, что подтверждается исследованием по диагностике корпоративной культуры. Также, присутствует высокий уровень коррупции, что подтверждается арестами работникам за

коррупционные действия и обвинениями со стороны общественности в части бытовой коррупции. Среди положительных сторон можно отметить высокую сплоченность коллектива, лояльность и преданность Компании. Для реализации Стратегии развития Компании и в соответствии с результатами диагностики корпоративной культуры, необходимо формирование культуры, направленной на достижение ключевых задач и приоритетов Компании, культуры с нетерпимостью к коррупции и коммерческим фокусом, ориентацией на результат и готовностью брать на себя ответственность. Также необходимо усиление внутренних коммуникаций.

Более детальный анализ текущей ситуации в Компании представлен в приложении 2 к настоящей политике.

### ***SWOT анализ по вопросам управления человеческими ресурсами***

#### **Сильные стороны**

- Высокий уровень социальной стабильности, сильный имидж Компании как надежного социально ответственного работодателя
- Высокая лояльность и сплоченность работников Компании
- Относительно низкий уровень текучести
- Преемственность: высокий процент назначений из кадрового резерва и низкая текучесть среди резервистов по Компании
- Достаточно конкурентное вознаграждение и социальный пакет.

#### **Слабые стороны**

- Низкая производительность персонала, низкий уровень исполнительской дисциплины
- Недосодержание и переизбыток персонала на отдельных направлениях деятельности компании
- Низкий уровень инвестиций в обучение, дефицит профильных специалистов, устаревшая учебно-методическая и материально-техническая база с учетом меняющихся технологий, сопротивление переменам, бюрократия, слабые внутренние коммуникации, система, способствующая бытовой коррупции, непривлекательный бренд работодателя для непрофильных профессий
- Отклонение на практике от процедур, регламентированных внутренних нормативных документов по вопросам HR в ДО и структурных подразделениях
- Отсутствие мотивации у производственного и административного персонала для повышения производительности труда и качества работы
- Социально-бытовые, жилищные условия.

#### **Возможности**

- Развитие автоматизации HR процессов и цифровизации

- Возможности быстрой адаптации и вовлечения молодых специалистов в реализацию задач, также за счет системы подготовки в собственных учебных центрах
- Развитие новых эффективных и недорогостоящих форматов и технологий обучения
- Развитие Общего центра обслуживания (далее – ОЦО) по обеспечению качественных услуг по кадровому сопровождению

#### Риски

- Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах
- Отток квалифицированного персонала в другие высококонкурентоспособные компании, потеря ключевых работников
- Риск потери уникальной базы знаний
- Риск нехватки квалифицированных кадров по некоторым профессиям
- Риск неготовности персонала к переходу на цифровизацию, роботизацию.

### **3. КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

#### **3.1. Качественные и количественные характеристики персонала для реализации бизнес задач**

С учетом анализа текущей ситуации для реализации бизнес-задач Компании нужны работники, обладающие как профессиональными, так и личностно-деловыми качествами.

Компания фокусируется на обеспечении удовлетворения потребности в необходимых квалификациях, качествах, компетенциях и талантах работников на разных этапах развития Компании, и является одним из решающих факторов успешности реализации Стратегии развития, а также сохранения и роста конкурентоспособности Компании.

Детальные требования к профессиональным качествам (знаниям, умениям, навыкам и опыту) определены в описании должностей, а личностно-деловые качества определяются в модели компетенций, которая будет обновлена в соответствии с ценностями Компании.

##### **3.1.1. Портрет работника**

В целом, каждый работник Компании - это «мастер своего дела», который:

- разделяет миссию, видение и ценности Компании;
- гордится тем, что работает в Компании;
- вносит вклад в достижение результатов Компании;
- нетерпим к коррупции.

Исходя из текущего анализа ситуации, на данный момент есть разрывы между текущим и целевым состоянием характеристик работников.

Для преодоления данных разрывов будут реализованы следующие мероприятия:

- для повышения профессионального уровня:
  - запуск программ переподготовки производственного персонала и программ сертификации;
  - функциональные программы развития административно-управленческого персонала;
  - повышение уровня компьютерной грамотности административно-управленческого персонала;
  - проверка на соответствие должности.
- для развития личностно-деловых качеств:
  - проект по развитию корпоративной культуры;



- программа лидерства для руководителей;
- программа развития внутреннего тренерства.
- для повышения уровня вовлеченности:
  - внедрение эффективных коммуникаций;
  - внедрение комплексной системы управления талантами;
  - внедрение принципов самообучающейся организации и внедрение e-learning;
  - улучшение системы целеполагания;
  - пересмотр системы оплаты труда.
- приоритеты развития для основных рабочих профессий

<b>Основные профессии</b>	<b>Фокусы для развития</b>
монтеры	повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки, обучение по ТБиОТ
проводники	обслуживание клиентов, коммуникативные навыки, медицинская помощь
осмотрщики вагонов	повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки
машинисты	контроль качества сертификации, повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки
помощники машинистов	контроль качества сертификации, повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки
бригадиры пути	коммуникативные и лидерские навыки, обучение по ТБиОТ, повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки
электромеханики	повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки, обучение по ТБиОТ
дежурные по станции	повышение эффективности, обучение по ТБиОТ, модернизация инструментов, технические навыки
составители поездов	повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки
электромеханики связи	повышение эффективности, модернизация инструментов, технические навыки

Исходя из анализа соответствия профессиональной компетентности и компетенций работников требованиям должностей, анализа текущих и целевых бизнес-потребностей, в результате поиска и подбора Компания будет располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с

соответствующей квалификацией, компетенциями персоналом, который необходим для достижения стратегических целей.

### **3.1.2. Количественные характеристики персонала**

При текущем количественном составе персонала, а также при достаточно сложном финансовом положении Компании, любые инициативы по повышению уровня вознаграждения, либо по улучшению условий труда работников несут тяжелую и сложно реализуемую нагрузку на Компанию.

Следовательно, необходимо повышение производительности труда через проведение реструктуризации трудовых ресурсов, пересмотр действующих нормативов численности, а также реализацию проектов повышения эффективности деятельности в Компании. Эти меры также позволят обеспечить повышение уровней оплаты труда основному производственному персоналу, внедрение переменного вознаграждения за результаты работы, а также улучшение условий труда для работников Компании в рамках существующих затрат на оплату труда.

Для полноценного управления численностью без создания напряжения в части социальной стабильности, необходимо реализация комплексной Программы по реструктуризации трудовых ресурсов в Компании, с привлечением государственных органов и профсоюза.

Программа будет включать:

- организацию специализированной структуры для работы с персоналом, чьи рабочие места подпадают под сокращение;
- заблаговременное планирование высвобождения персонала;
- развитие инфраструктуры для трудоустройства как в Компании, так и сторонним работодателям, поддержки предпринимательства, с использованием государственных инструментов, а также предварительным размещением заказов на конечную продукцию (товары, работы и услуги) таких МСБ со стороны Компании и иных Заказчиков.
- инструменты переподготовки и переквалификации как Компании;
- специальные инструменты досрочного высвобождения отдельных категорий работников;
- поддержку преемственности молодым поколением рабочих мест в малонаселенных регионах (в случае высвобождения старшего поколения, помощь в трудоустройстве в Компанию молодых специалистов из этой же семьи);
- Элементы программы поддержания социальной стабильности:

#	Предлагаемые инициативы	Ответственные	Дата	Статус
1	Создание центра реструктуризации трудовых ресурсов	HR	2019	Работа начата
2	Запуск программы обучения и переквалификации персонала	HR	2019	Работа начата
3	Централизация занятости для лиц, освобожденных в результате естественной убыли	HR	2019	Работа начата
4	Запуск программы централизации досрочного выхода на пенсию	HR	2019	Работа начата
5	Расширения зоны обслуживания ОЦО	HR	2020	Работа начата
6	Централизация подбора персонала	HR	2019	Работа начата
7	Запуск работы по аутстаффингу персонала в периметре КТЖ	HR	2019	Работа начата
8	Пересмотр нормативов численности персонала	HR	2020	Работа не начата

До конца 2019 года будет разработана и начата реализация комплексной программы повышения эффективности трудовых ресурсов (будет принята отдельным локальным актом). Программа будет реализована в период действия данной политики.

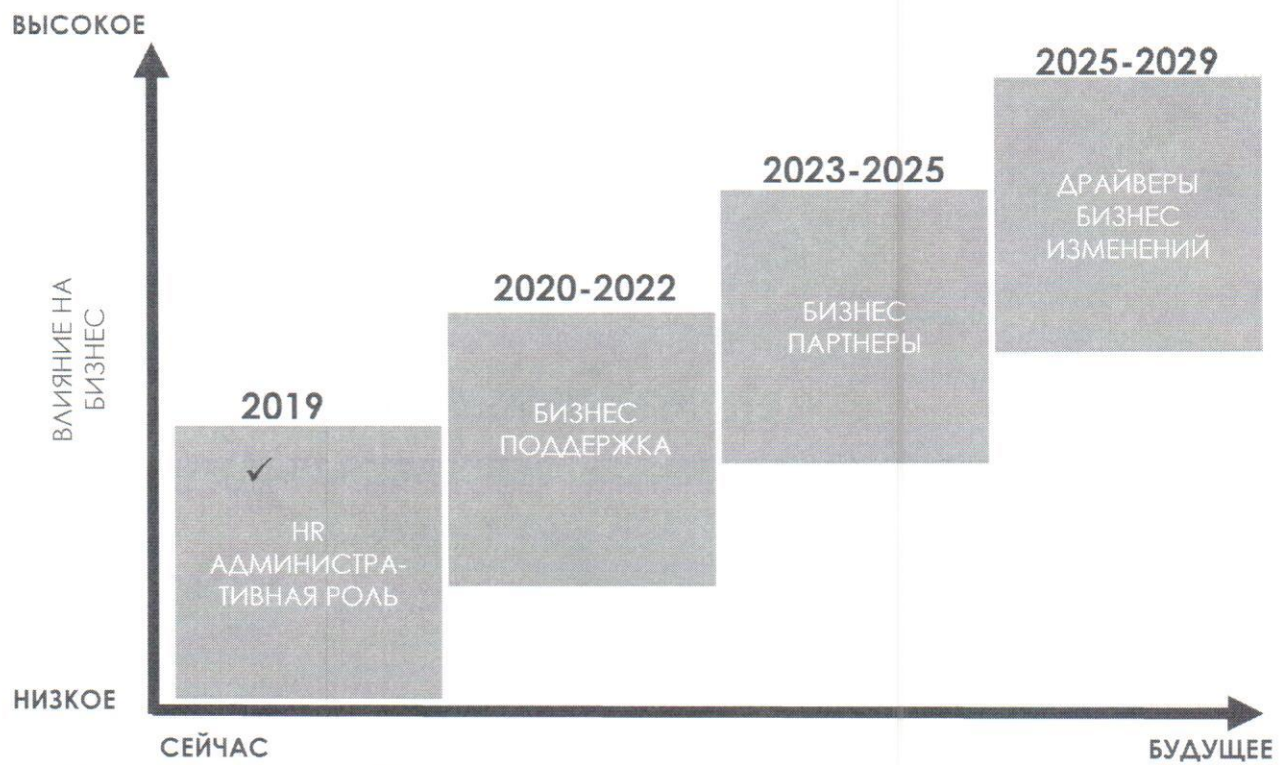
### 3.2. Ожидания от HR функции

Для реализации стратегических бизнес задач с учетом текущей ситуации перед HR функцией стоит задача привлечения, мотивации и удержания нужных и правильных специалистов для Компании. При этом, основные ожидания от HR следующие:

- акцент на потребностях бизнеса;
- сильная экспертиза;
- своевременные и эффективные инструменты;
- продвижение перемен.

HR функция должна развиваться от функции предоставления информации до стратегического драйвера бизнес изменений (рисунок 1).

Рисунок 1



### 3.2.1. Принципы HR функции

Реализация кадровой политики будет основываться на таких основных принципах:

- **Социальная ответственность:**
  - обеспечение высокого уровня вовлечения;
  - обеспечение социального партнерства, льгот и гарантий.
- **Внутренняя и внешняя клиентоориентированность:**
  - бизнес ориентированность для HR
  - уважение и доверие между работником и работодателем;
- проверенные инструменты обратной связи между руководством и сотрудниками.
- **Формирование культуры безопасности и лидерства:**
  - развитие культуры коучинга;
  - продвижение принципа нулевого травматизма
  - Признание работы и успехов работника.
- **Непрерывное улучшение:**
  - обеспечение преемственности опыта и знаний
  - обеспечение профессионального развития (обучение)
  - быть в тренде
  - обеспечение бизнеса профессиональными сотрудниками

**Доступность и прозрачность:**

- доступность информации;
- прозрачность с точки зрения принципов занятости и управления заработной платой

**Скорость и гибкость:**

- оперативность реагирования на изменения в бизнес-процессах;
- возможность принятия управленческих решений с учетом специфики дочернего предприятия.

**3.2.2. Алгоритм (приоритеты) перестройки системы управления человеческими ресурсами**

Перестройка системы управления человеческими ресурсами, в том числе с целью борьбы с бытовой коррупцией, будет реализована в 11 этапов (рисунок 2). Реализация каждого этапа создаст основу для формирования соответствующей отчетности и HR аналитики на основе результативных HR метрик и SMART целей.

*Рисунок 2*



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

- 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.
- Внедрение: 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).

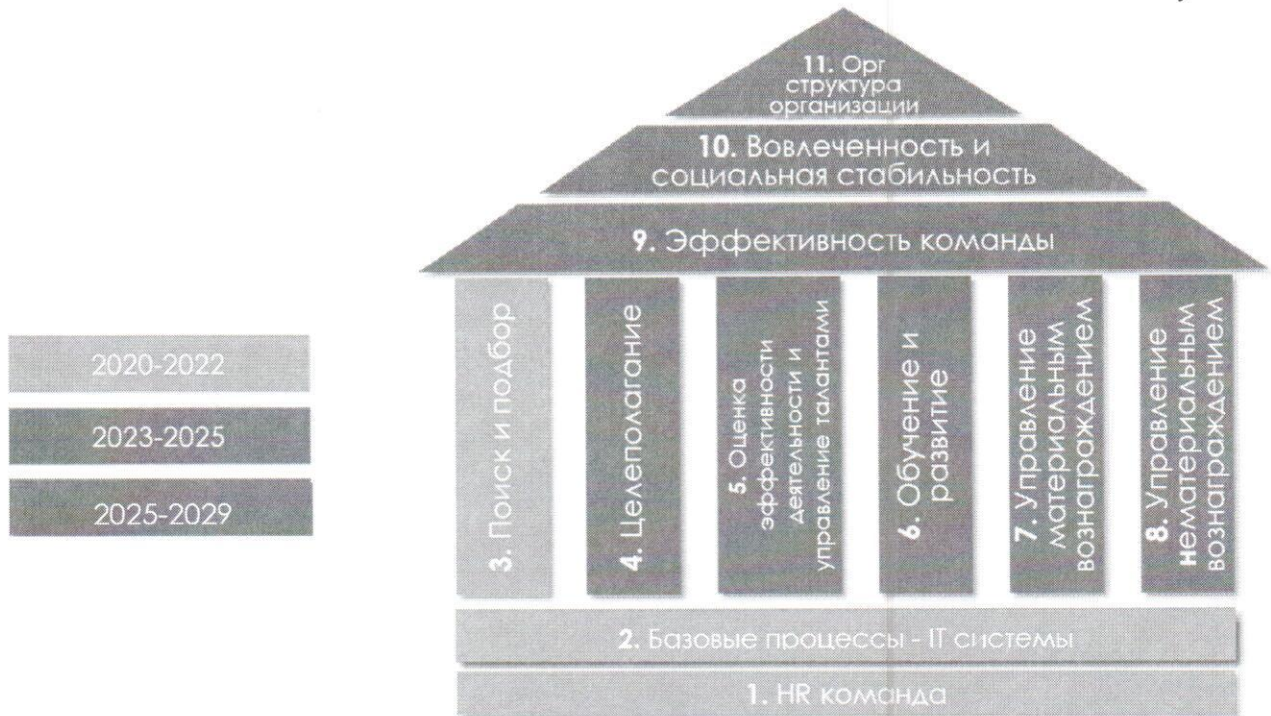
- Анализ: проводится на ежегодной основе с помощью HR аналитики и инструмента оценки зрелости системы управления человеческими ресурсами (данный инструмент станет основой для HR аудитов). По итогам анализа разрабатывается план мероприятий по совершенствованию процесса.

В первую очередь каждый из 11 этапов будет реализовываться в центральном аппарате, а в последующем – в филиалах и ДО согласно графикам на рисунках 3 и 4.

Рисунок 3



Рисунок 4



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

- общекорпоративные компетенции;
- компетенции для руководителей.

### 3.2.2.1. ЭТАП 1. HR команда

Схема взаимодействия HR команды в центральном аппарате и ДО/филиалов представлена на рисунке 5 ниже:

Рисунок 5



Основной контакт в центральном аппарате для филиалов и ДО - это HR бизнес партнеры.

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

Переход на целевую организационную структуру HR в части модели бизнес партнерства в ДО и филиалах начнется с 2020 года и будет осуществляться в 3 этапа:

- формирование команд по процессам;
- внедрение целевых процессов;
- переход на модель Д. Ульриха (модель бизнес-партнерства).

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

Полномочия Управляющего директора по HR (директора по управлению персоналом) в отношении руководителей в филиалах и ДО, ответственных за HR, в части:

- согласования ежегодного плана мероприятий по реализации Кадровой политики;
- согласования назначения и освобождения с должности руководителей в соответствии с номенклатурой должностей;
- регулярного отчета о проделанной работе по итогам полугодия и года;
- согласования КПД или целей на отчетный период (постановка и итоговая результативность).

Роль\функция центрального аппарата в отношении филиалов и ДО определяется следующими задачами:

- разработка и обеспечение реализации Кадровой политики;
- обеспечение реализации программы трансформации, в том числе:
  - реализация проекта по развитию корпоративной культуры;
  - реализация программы развития руководителей;
  - внедрение автоматизированных HR систем;
- разработка методологических внутренних документов по HR процессам;
- актуализация модели компетенций с определением необходимого уровня компетенций для уровней должностей Компании 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;
- формирование перспективных планов обучения с учетом будущих потребностей;
- согласование планов обучения при формировании бюджетов;
- разработка и реализация программ ротации;
- организация и проведение централизованных социальных мероприятий, нацеленных на укрепление корпоративного духа и сплочение коллектива;
- 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;
- разработка и реализация корпоративных программ обучения по бизнес направлениям;
- согласование и утверждение внутренних регламентирующих документов (например, по вопросам организационной структуры, бюджетов, численности, назначений);
- обеспечение консультационной поддержки филиалов/ДО;
- согласование коллективных договоров ДО;
- централизация работы с государственными органами по вопросам инициирования изменений в законодательство Республики Казахстан по вопросам, касающимся управления человеческими ресурсами.

### **3.2.2.2. ЭТАП 2. ИТ системы**

Основные ожидания от автоматизации HR процессов:

- внедрение автоматизированного учета рабочего времени, в том числе контроля посещаемости для производственного персонала
- автоматизация расширенного функционала HR процессов для группы компаний (обучения и развития персонала, оценки эффективности, мониторинга социального климата, управления численностью и планирования человеческих ресурсов и т.д.), доработка процессов кадрового делопроизводства, учета рабочего времени, расчета и планирования заработной платы;
- HR-портал для самообслуживания работников Компании;
- обязательное обучение HR работников и персонала работе в автоматизированных HR системах.

Внедрение автоматизированных систем будет зависеть от наличия соответствующего бюджета и возможностей Компании.

### **3.2.2.3. ЭТАП 3. Поиск и подбор персонала**

Основные ожидания от процесса поиска и подбора:

- централизация процесса поиска и подбора персонала;
- применение различных источников поиска;
- общедоступность для всех кандидатов. Применение принципа меритократии. Приоритет при занятии вакансий за внутренними кандидатами;
- использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности. Оценка по личностно-деловым компетенциям;
- ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности;
- проактивная позиция HR, HR – владельцы процесса, а не администраторы;
- фокус на адаптации новых работников;
- работа с отраслевыми ВУЗами по подготовке специалистов.

### **3.2.2.4. ЭТАП 4. Целеполагание для работников**

Основные ожидания от процесса целеполагания:

- каскадирование КПД\целей;
- контроль качества со стороны HR;
- постановка целей по SMART;
- постепенный переход на полугодовые\годовые цели;
- определение весов целей, которые отражают приоритетность целей.

### **3.2.2.5. ЭТАП 5. Оценка эффективности деятельности и управление талантами**

Основные ожидания от процесса оценки деятельности и управления талантами:

- оценка эффективности деятельности включает оценку результативности и оценку по компетенциям;
- оценка по личностно-деловым компетенциям через самооценку и оценку руководителя по поведенческим индикаторам;

- проведение калибровочных сессий;
- распределение работников по карте талантов;
- формирование и развитие кадрового резерва на основании карты талантов (6, 8 и 9 клетки);
- разработка планов корректирующих действия для работников с низкой эффективностью;
- культура регулярной обратной связи.

#### **3.2.2.6. ЭТАП 6. Обучение и развитие**

Основные ожидания от процесса обучения и развития:

- индивидуальные потребности в обучении основаны на сферах для развития, определенных по результатам ежегодной оценки деятельности;
- корпоративные и функциональные потребности в обучении основаны на требованиях нормативных правовых актов Республики Казахстан, ожиданиях акционера, стратегии и приоритетах Компании;
- формализация индивидуальных планов развития;
- работник также несет ответственность за свое обучение и развитие на основе принципа 70:20:10;
- фиксация обязательных программ обучения по уровням управления (например, Лидерская программа);
- центральный аппарат Компании обеспечивает обучение руководящих работников ДО и структурных подразделений, реализацию корпоративных программ обучения и обучение работников подразделений регионального и линейного уровней и производственного персонала обеспечивают ДО и филиалы;
- формирование перспективных планов обучения с учетом будущих потребностей группы компаний АО «НК «ҚТЖ» и обеспечение реализации программ ротации, стажировок, прикомандирования.

#### **3.2.2.7. ЭТАП 7. Управление вознаграждением**

Основные ожидания от процесса управления вознаграждением:

- повышение уровня оплаты труда основного производственного персонала;
- работающие механизмы переменного вознаграждения;
- рассмотрение социальных выплат (не отнесенных к обязательным выплатам), как часть вознаграждения;

- соблюдение внутренней и внешней справедливости; конкурентоспособности через грейдинговую систему оплаты труда;
- унификация систем оплаты труда;
- фокус на совокупном вознаграждении;
- продвижение программ вознаграждения за принесенные выгоды в рамках реализации проектов.

#### **3.2.2.8. ЭТАП 8. Управление нематериальным вознаграждением**

Процесс управления нематериальным вознаграждением должен быть основан на 9-ти клеточной матрице и соответствует следующим ожиданиям:

- руководители – активные участники процесса, которые номинируют работников на нематериальное вознаграждение;
- применяются различные инструменты (например, обучение, индивидуальные встречи с руководителями, благодарственные письма, награды);
- нематериальное вознаграждение поддерживает корпоративные ценности и модель компетенций;
- предоставление нематериального вознаграждения сопровождается активными коммуникациями.

#### **3.2.2.9. ЭТАП 9. Эффективность команды**

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.

#### **3.2.2.10. ЭТАП 10. Вовлеченность и социальная стабильность**

Основные ожидания от процесса управления вовлеченностью и социальной стабильностью:

- регулярные замеры вовлеченности и социальной стабильности;
- разработка планов по управлению вовлеченностью и социальной стабильностью, мониторинг исполнения планов;
- достижение и удержание положительных значений по вовлеченности и социальной стабильности.

#### ***3.2.2.11. ЭТАП 11. Организационная структура***

Основные ожидания от работы с организационной структурой:

- разработка нормативной базы по организационному дизайну;
- расширение ОЦО;
- использование метрик организационной эффективности;
- регулирование вопроса аутсорсинга, аутстаффинга и гражданско-правового характера.

#### 4. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В соответствии с инициативой Фонда по трансформации «Культура высокой производительности» все инициативы Кадровой политики можно объединить в 3 направления:

- Развитие корпоративной культуры:
  - развитие корпоративной культуры;
  - повышение уровня исполнительской дисциплины
  - внедрение культуры обучения вместо культуры наказания
  - внедрение прозрачного найма;
  - проведение процедуры аттестация;
  - повышение уровней оплаты труда основного производственного персонала;
  - создание единого кадрового резерва Компании и внедрение принципов самообучения;
  - внедрение эффективных коммуникаций.
- Развитие лидерства:
  - реализация программы “Лидерство” для руководителей Компании;
  - развитие внутреннего тренерства;
  - повышение уровня компьютерной грамотности;
  - функциональные программы развития;
  - программы переподготовки производственного персонала.
- Развитие HR компетенций:
  - перестройка системы управления персоналом в соответствии с предложенной моделью;
  - реструктуризация трудовых ресурсов Компании;
  - другие инициативы Фонда.
- Соответствие HR инициатив стратегическим инициативам

HR инициативы/ стратегические инициативы	Финан совые риски	Увеличение продуктивно сти	Удовлетворе ние клиентов	Безопасно сть	Устойчи вое развитие
Развитие корпоративной культуры			+	+	+
Прозрачный найм		+	+		+
Процедура аттестации		+	+		+
Увеличение уровней зарботной платы		+	+		+

для производственног о персонала					
Реализация принципов самообучения					+
Эффективная коммуникация					+
Лидерская программа		+	+	+	+
Внутренние менторство					+
Повышение уровня компьютерной грамотности		+			+
Программы переподготовки производственны х работников		+			+
Реструктуризация HR процессов			+		+
Реструктуризация рабочей силы КТЖ	+	+			

Эффективность HR функции будет замеряться через следующие КПД.

- КПД на 2019 год:
  - удовлетворенность HR функцией (Степень удовлетворенности – более 80%);
  - производительность труда – 2715 привед.тыс.тн. км/чел;
  - уровень среднемесячной заработной платы – 192 068 тг;
  - рейтинг социальной стабильности – более 65%.
  
- КПД на 2020 год:
  - удовлетворенность HR функцией;
  - вовлеченность работников;
  - затраты на персонал
  - уровень безопасности
  - производительность труда.
  
- КПД на 2021-2023 годы:

- производительность труда;
  - уровень безопасности;
  - реализация Кадровой политики;
  - удовлетворенность HR функцией;
  - вовлеченность работников;
  - продвижение работников кадрового резерва.
- КПД на 2023-2029 годы:
    - реализация Кадровой политики;
    - вовлеченность работников;
    - производительность труда;
    - удовлетворенность HR функцией;
    - уровень безопасности.

Ключевые мероприятия на 2019-2020 годы:

- пересмотр и внедрение корпоративных ценностей в рамках проекта по корпоративной культуре;
- повышение уровней оплаты труда основного производственного персонала;
- реализация программ развития руководителей (в том числе обучение по цифровизации и управлению изменениями);
- централизация поиска и подбора, с целью искоренения коррупции при найме, что в свою очередь послужит толчком на искоренение коррупции в целом;
- проект аттестация в филиалах и ДО;
- обновление кадрового резерва;
- запуск переподготовки производственного персонала;
- внедрение пяти целевых процессов в центральном аппарате Компании в периметре 2019-2020 года;
- внедрение полноценной модели HR бизнес-партнерства в центральном аппарате Компании;
- повышение качества внутренних коммуникаций;
- работа с вовлеченностью и социальной стабильностью;
- тиражирование ОЦО с применением SLA;
- запуск программы внутреннего тренерства.

Ключевые изменения в системе управления человеческими ресурсами:

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ 2019	ДРАЙВЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ	ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ 2029
КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ Фактическая численность –	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновленная Стратегия развития АО «НК</li> </ul>	КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ Фактическая численность – в



126 тыс.	<p>«КТЖ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ожидания Совета директоров по работе с численностью</li> <li>Низкий уровень вовлеченности</li> </ul>	соответствии с ожиданиями Совета директоров
Производительность - средняя		Производительность – в соответствии с ожиданиями Совета директоров
Уровень вовлеченности – 57%	<b>КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ 2019</b>	Уровень вовлеченности – не ниже 60% ежегодно
Уровень социальной стабильности – 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение уровней оплаты труда основного производственного персонала</li> <li>переподготовка производственного персонала</li> <li>пересмотр корпоративных ценностей в рамках проекта по корпоративной культуре</li> <li>программа развития руководителей</li> <li>проект аттестация в центральном аппарате и запуск в ДО/филиалах</li> <li>обновление кадрового резерва для центрального аппарата</li> <li>внедрение полноценной модели HR бизнес-партнерства в центральном аппарате</li> </ul>	Уровень социальной стабильности – не ниже 70% ежегодно
Роль HR - административная		Роль HR – Стратегическая
Система развития работников – на начальном этапе		Система развития работников – в соответствии с зафиксированными ожиданиями
Уровень автоматизации HR функции – средний (базовые процессы)	<b>НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ</b>	Уровень автоматизации HR функции – высокий (расширенные процессы)
Применение HR аналитики – низкое (отсутствие системности, регулярности, использования для принятия решений)	<ul style="list-style-type: none"> <li>поддержка высшего руководства Компании;</li> <li>наличие необходимого бюджета;</li> <li>стабильная команда руководства</li> <li>вовлечение операционного руководства.</li> </ul>	Применение HR аналитики – высокое (присутствия системности, регулярности, использования для принятия решений)

Ключевые риски:

№	Наименование риска	Мероприятия по управлению риском
1	<b>Риск возникновения несанкционированных забастовок</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянный мониторинг и анализ социальной ситуации в регионах;</li> <li>- своевременная выработка мер по решению проблемных вопросов;</li> <li>- обязательные отчетные встречи первых руководителей с трудовыми коллективами, ежеквартальные встречи линейных руководителей с работниками в рамках принятых внутренних документов Компании по коммуникациям между работодателем и работниками;</li> <li>- проведение разъяснительной работы для работников и оказание методологической помощи в части трудового законодательства Республики Казахстан;</li> <li>- выстраивание системы единой молодежной политики, предусматривающей формирование активной жизненной позиции у молодых работников, вовлечение молодежи и непосредственное участие в социальной и производственной жизни.</li> </ul>
2	<b>Сопrotивление изменениям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение экспертизы работников HR функции по лучшим практикам в сфере управления персоналом;</li> <li>- обучение для руководителей по управлению изменениями;</li> <li>- активные коммуникации для работников Компании;</li> <li>- применение методологии по управлению изменениями в реализации проектов в сфере управления человеческими ресурсами;</li> <li>- предоставление возможности всем работникам и иным заинтересованным лицам выразить обеспокоенность относительно возможных нарушений требований в области трудового законодательства, корпоративных ценностей.</li> </ul>
3	<b>Несоблюдение трудового законодательства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укрепление экспертизы трудового законодательства в рамках HR-функции;</li> <li>- регулярное отслеживание изменений в трудовом законодательстве;</li> </ul>

		- проведение кадровых аудитов в филиалах и ДО по вопросам соблюдения трудового законодательства.
<b>4</b>	<b>Рост необоснованных затрат на персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективное управление численностью для повышения производительности;</li> <li>- разработка единых нормативов численности;</li> <li>- унификация систем оплаты труда.</li> </ul>

Приложение 1  
к Кадровой политике  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
на 2019-2029 годы, утвержденной  
решением Совета директоров  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
№ \_\_\_\_ от \_\_\_\_ 2019 года

### Глоссарий

HR	управление человеческими ресурсами (англ.-human resources)
HR функция	функция, осуществляющая управление человеческими ресурсами (или управление персоналом) в Компании и охватывающая как структурное подразделение HR центрального аппарата, так и всех филиалов и дочерних организаций
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 метрики	показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации
Аутстаффинг	привлечение работников сторонней организации для выполнения производственной деятельности
Владелец процесса	руководитель на уровне не ниже директора филиала или руководителя дочерней организации, осуществляющий управление процессом, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения процесса (персонал, оборудование, инструменты, производственную среду, информацию и т.д.), и ответственный за результативность и эффективность процесса
Грейдирование (или грейдинг)	структурированный процесс определения относительной ценности каждой должности в организации (оценка должностей) и распределения их по иерархии
ДО	дочерние организации акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»

Дуальная система обучения	система обучения, основанная на совместной ответственности бизнеса и образования (работодателя и учреждения образования) за подготовку кадров
ИПР	индивидуальный план развития, состоящий из перечня обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и компетенций работников
Кадровое планирование/ планирование трудовых ресурсов	процесс определения текущего состояния и перспективной прогнозной потребности в трудовых ресурсах в количественном и качественном выражении с целью обеспечения компании необходимыми трудовыми ресурсами в нужное время и в нужном месте для достижения поставленных целей с наибольшей эффективностью и качеством
Кадровая политика	Кадровая политика акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» на 2019-2029 годы
Квалификационные требования	минимальные требования к уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей
КПД	ключевые показатели деятельности (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности Компании, позволяющие оценить эффективность деятельности Компании в целом, а также ее руководящих работников
Компания	акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и его дочерние организации
Компетенции	деловые умения и навыки, необходимые для успешного выполнения функциональных обязанностей и достижения поставленных перед работником целей
Коллективный договор	Коллективный договор между акционерным обществом «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и его трудовым коллективом
Корпоративная культура	специфические для Компании ценности, принципы, нормы поведения и отношения
Корпоративный стандарт Фонда	Корпоративный стандарт по управлению человеческими ресурсами группы АО «Самрук-Қазына» определяет принципы, подходы и требования к HR-процессам, способствует внедрению лучших HR практик в группе АО «Самрук-Қазына» и основан на референсной модели по управлению персоналом АО «Самрук-Қазына»
Коучинг	система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала работника, а также обеспечивающих

	максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала
Модель компетенций	совокупность компетенций, описывающая качества, необходимые работникам для того, чтобы быть успешными на должности
Степень вовлеченности	уровень социального самочувствия персонала через определение интегрированного показателя вовлеченности, состоящего из трех ключевых блоков/индексов: удовлетворенности персонала, лояльности персонала к компании, поддержки инициативы персоналом
Стратегия развития	Стратегия развития акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», утвержденная Советом директоров Компании
Фонд	акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»
ЦЖС	филиал Компании – «Дирекция магистральной сети»

Приложение 2  
к Кадровой политике  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
на 2019-2029 годы, утвержденной  
решением Совета директоров  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
№ \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 года

### Анализ численности персонала

Компания является крупнейшим работодателем в Республике Казахстан, и обеспечивает 1,6% занятого населения.

Несмотря на динамику снижения фактической численности по группе компаний АО «НК «ҚТЖ», массовые сокращения людей не происходили (диаграмма 1).

Диаграмма 1



Снижение численности происходило также за счет:

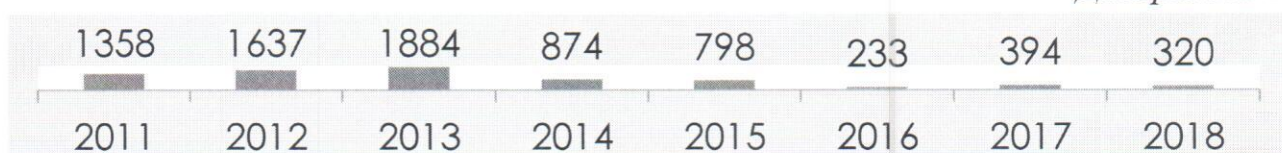
1. Реализации активов с 2015 по 2017 годы (таблица 1)

Таблица 1

Актив	Год	Численность
ТОО «РКК Камкор»	2015	15 904
АО «ЦТУ»	2016	53
ТОО «Мак Экибастуз»	2016	451
Вагоноремонтные депо АО «Казтемиртранс»	2017	724

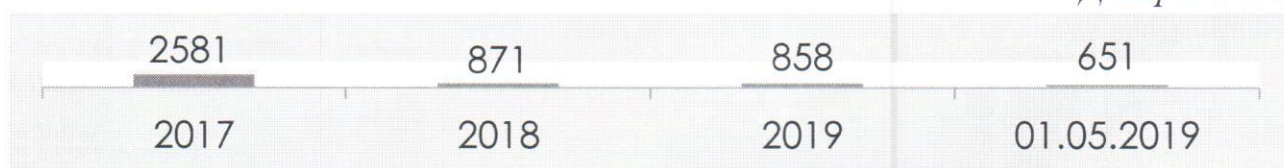
2. Незначительных сокращений (диаграмма 2)

Диаграмма 2



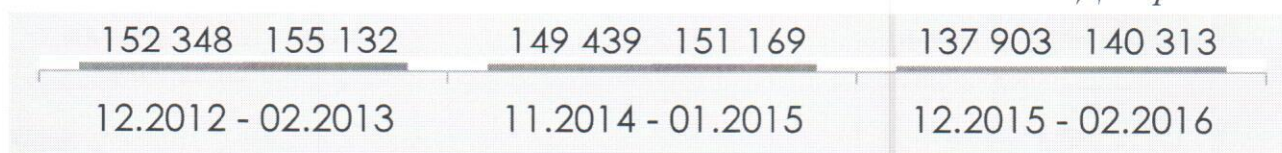
3. Сокращения штатных единиц и выведения работников за штат (диаграмма 3)

Диаграмма 3



4. Отправки людей в неоплачиваемые отпуска (диаграмма 4)

Диаграмма 4



5. Естественного оттока.

Фактическое/потенциальное сокращение людей имеет очень быстрый отрицательный эффект на социальную стабильность и активно контролируется со стороны государственных органов, а именно:

- на ежемесячной основе Компания отчитывается в главную и региональную транспортную прокуратуру с данными по количеству уволенных работников;

- планы по оптимизации численности в филиале Компании – «Хозяйственное управление», акционерных обществах «Казтемиртранс» и «KTZ Express» вызвали сильное недовольство среди работников с



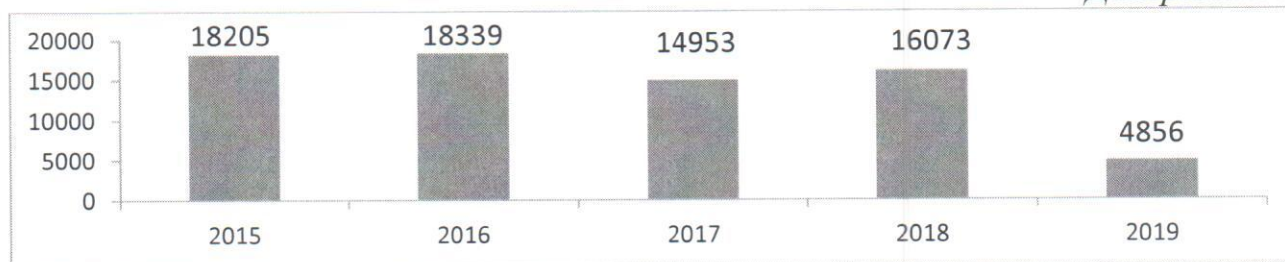
последующими обращениями в министерства, Администрацию Президента РК, Комитет Национальной Безопасности и другие государственные органы.

Согласно текущему порядку утверждения тарифа для ЦЖС в части ФОТа, численность является ключевым элементом затрат.

При оптимизации численности в ЦЖС необходимо рассматривать влияние такой оптимизации на тариф.

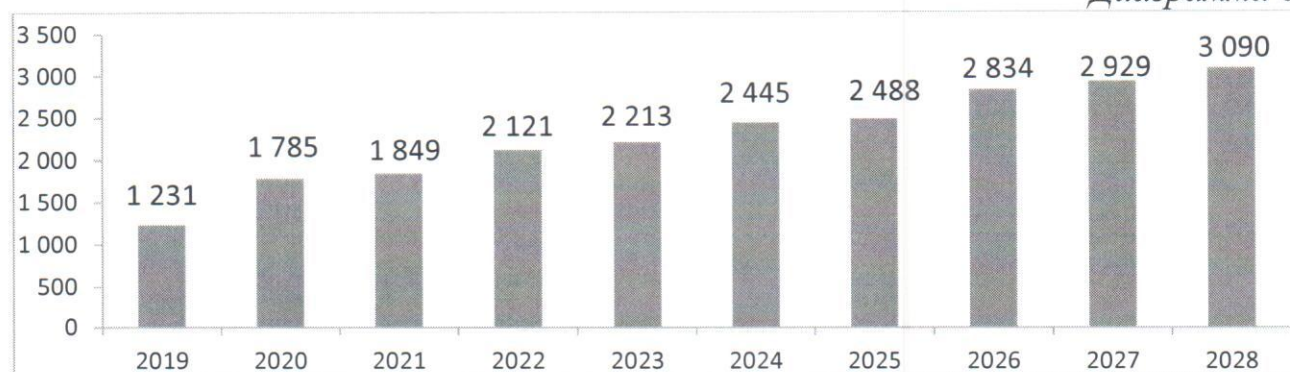
Динамика выбытия работников с 2015 года показывает снижение к 2019 году (диаграмма 5).

Диаграмма 5



При этом анализ показывает, что количество работников пенсионного возраста с 2019 года по 2029 год увеличится почти в три раза (диаграмма 6).

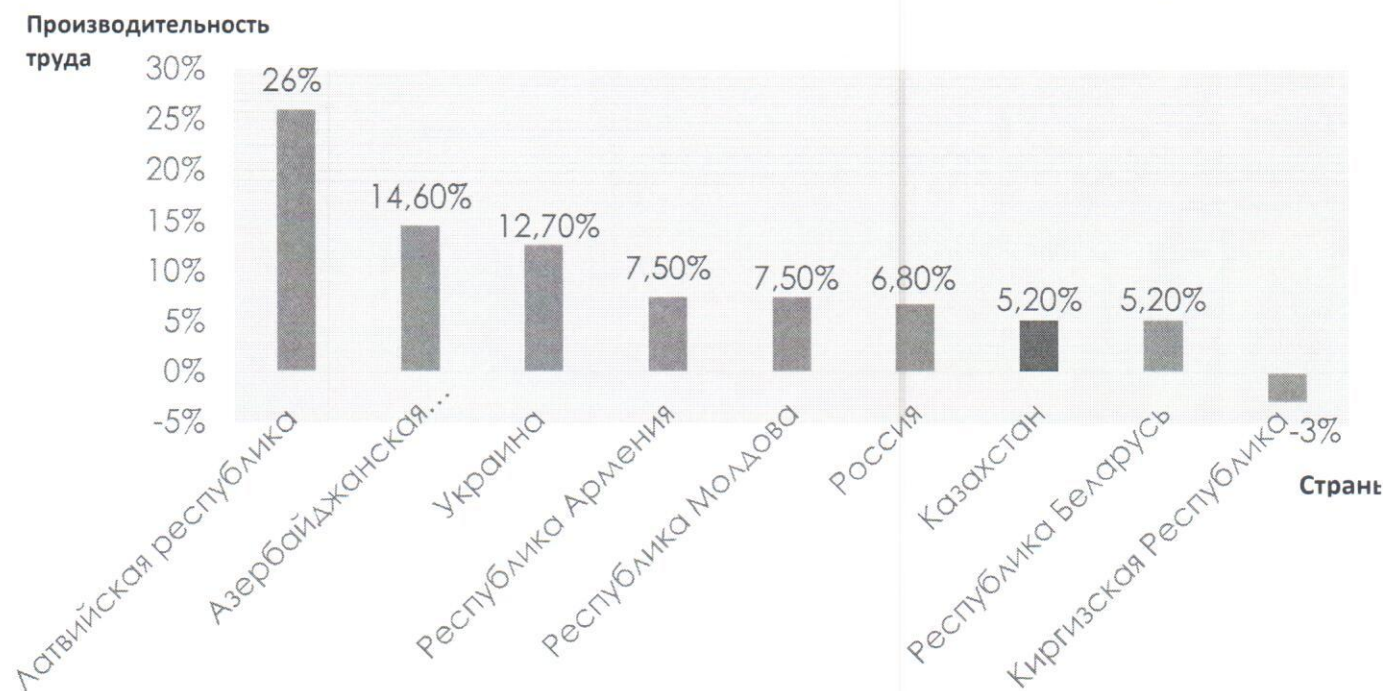
Диаграмма 6



## **2) Бенчмарк-анализ с лучшими практиками внутри Компании и вне ее с сопоставимыми лидирующими организациями.**

Несмотря на достаточно высокий показатель производительности труда в компаниях железнодорожного транспорта рассматриваемых стран за 2018 год в абсолютном значении (2,5 млн. прив. ткм/чел.), динамика роста данного показателя по группе компаний АО «НК «ҚТЖ», отстает от них (диаграмма 7).

Диаграмма 7



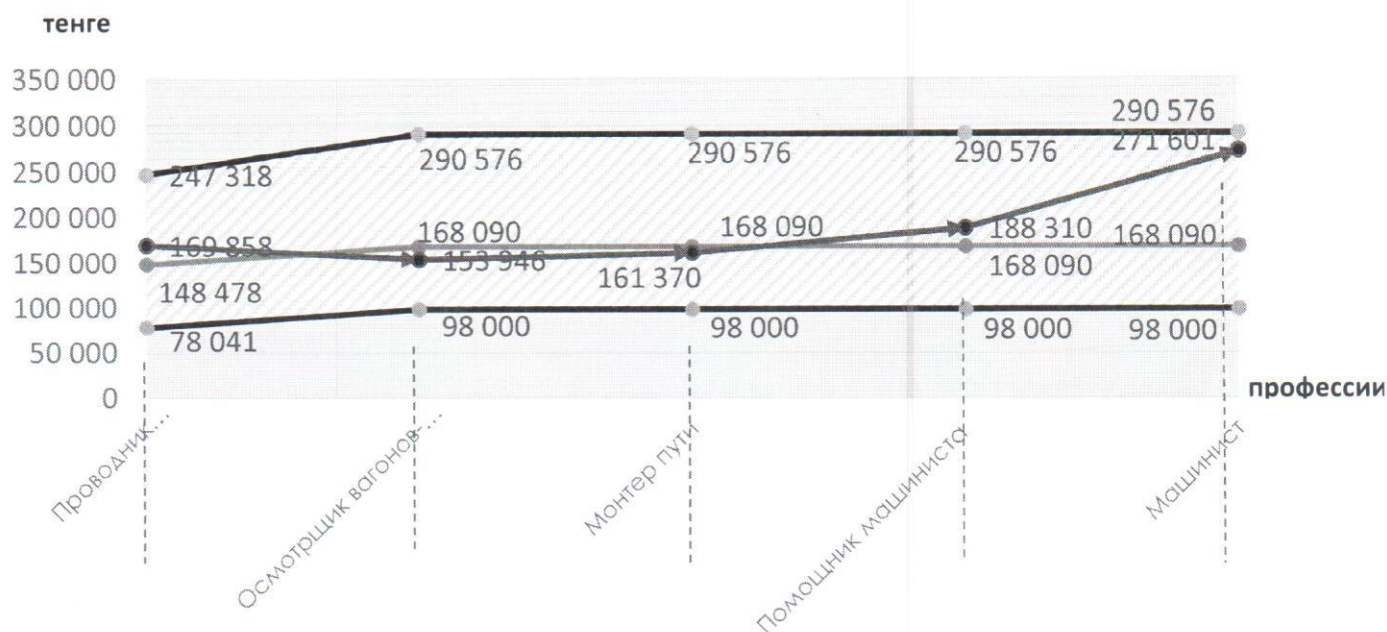
Показатели Компании в части обучения и существенного преобладания затрат на оплату труда в общих затратах на персонал отстают от средних показателей рынка(таблица 2).

Таблица 2

HR МЕТРИКИ	МЕДИАНА РЫНКА	КТЖ 2016	КТЖ 2017	КТЖ 2018	КОММЕНТАРИИ
% HR ЗАТРАТ ОТ ОБЩЕГО БЮДЖЕТА	22%	33%	31%	30%	В ЦЕЛОМ СООТВЕТСТВУЕТ РЫНКУ
% ФОТА ОТ ОБЩЕГО БЮДЖЕТА	83%	96%	95%	96%	ПРЕВЫШАЮТ РЫНОК
% ОТ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ	2%	0,5%	1%	1%	ОТСТАЮТ ОТ РЫНКА
% ОТ ЗАТРАТ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ	3%	2%	3%	2%	СООТВЕТСТВУЮТ РЫНКУ
% ОТ ЗАТРАТ НА КОМАНДИРОВКИ	3%	1%	2%	2%	СООТВЕТСТВУЮТ РЫНКУ

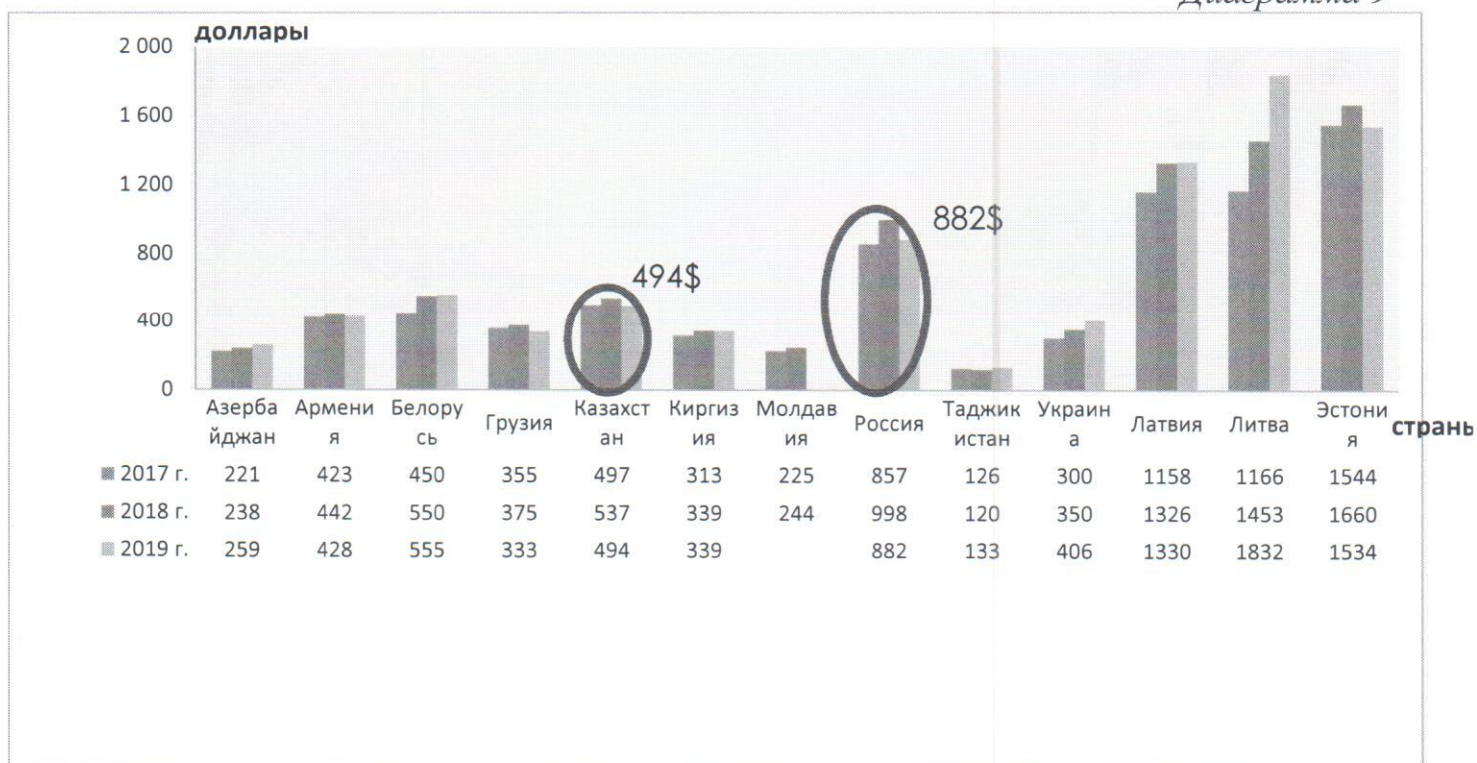
Сравнение средних заработных плат массовых должностей и рынка показывает, что по пяти самым массовым профессиям численностью более 30 тыс. работников, уровень базового оклада, в среднем на уровне рынка (диаграмма 8).

Диаграмма 8



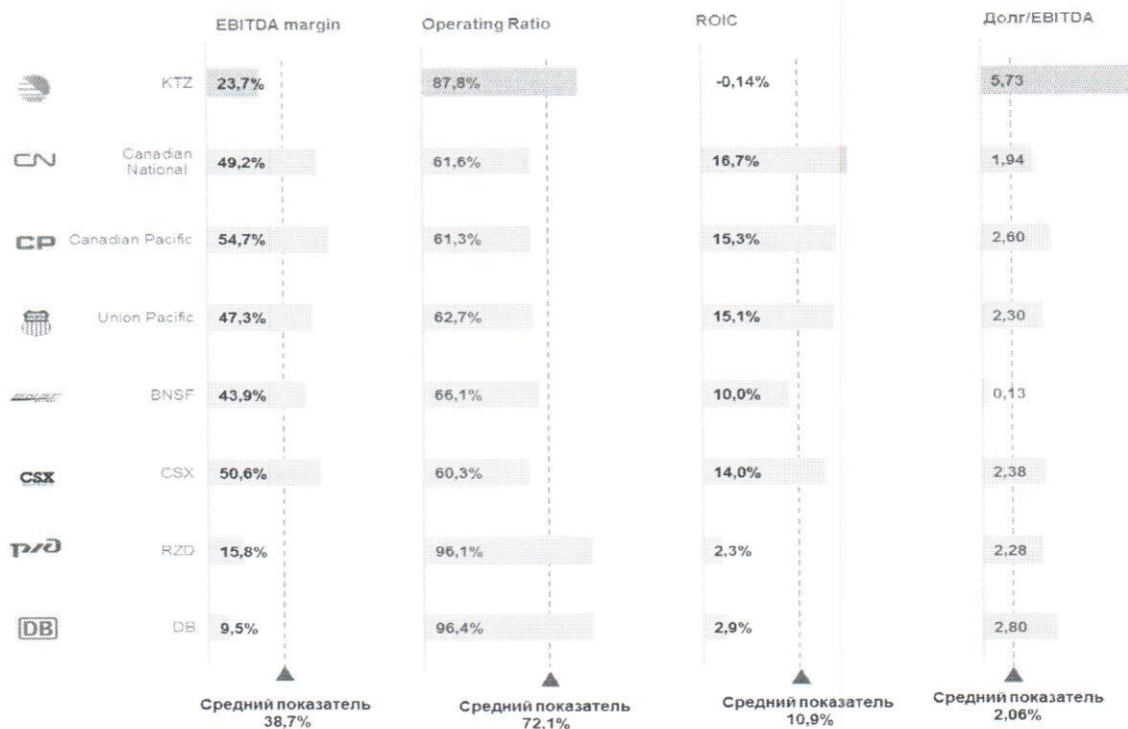
Сравнение уровня вознаграждения работников железнодорожной отрасли (в дол.США) показано на диаграмме 9.

Диаграмма 9

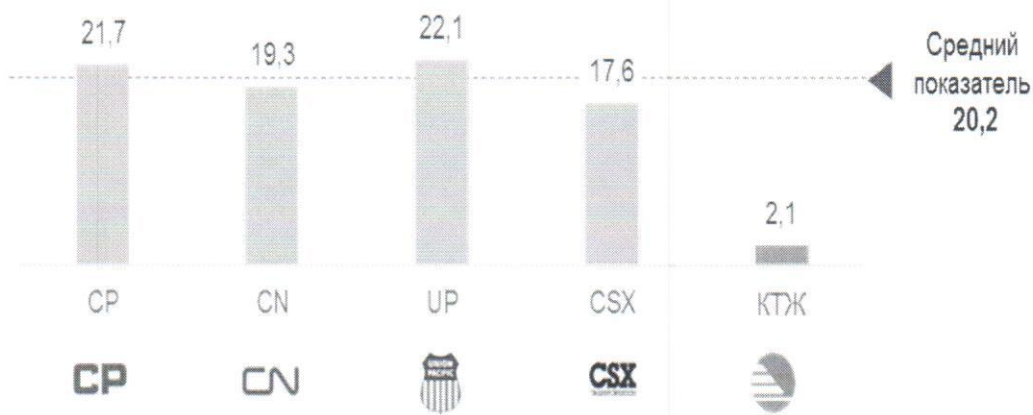


Средний уровень заработной платы железнодорожников в Российской Федерации почти вдвое превышает уровень заработной платы железнодорожников Казахстана.

### Бенчмарк финансовых результатов за 2018



### Бенчмаркинг эффективности грузовых перевозок



Численность работников	12 695	25 423	41 967	22 901	111 957 <sup>1</sup>
Млн.т-м брутто	275 362	490 414	928 587	402 700	240 338

Согласно обзору заработных плат и компенсаций компании Nau Group по результатам 2018 года по сравнению с компаниями, которые работают на территории РК, социальный пакет, предоставляемый железнодорожникам, является одним из самых «весомых» в стране, поскольку включает более 29 льгот, в том числе:

- материальную помощь работникам, имеющим детей;
- материальную помощь молодым работникам;
- материальную помощь, льготы для ветеранов ВОВ;
- бесплатный проезд для награжденных знаком «Почетный железнодорожник»;
- льготное жилье;
- санаторно-курортное лечение;
- образовательные тренинги;
- и др.

Анализ показателей Компании в сфере управления человеческими ресурсами:

- уровень текучести персонала за последние 5 лет не превышает 8,5%, тогда как на рынке уровень текучести составляет 16,5%. За 2018 год уровень текучести персонала снизился до 7,3%;
- индекс социальной стабильности за последние 5 лет сохраняется на высоком уровне (65% и выше);
- также, сохраняется высокий показатель преемственности кадров – в 2018 году по плану преемственности назначения составили 71%.
- вместе с тем, наблюдается низкий уровень вовлеченности персонала (в 2018 году – 57%), низкий уровень обучаемости (количество работников, прошедших обучение в течение года, составило 24% за 2018 год).
- работники, перешедшие на грейдирование, отстают от рынка (у 67% работников центрального аппарата уровень оклада ниже уровня медианы зарплатной вилки общепромышленного обзора).

Результаты опроса удовлетворенностью HR функцией показали, что, несмотря на достаточно высокий результат, присутствуют критические замечания со стороны работников, а именно:

- повысить уровень компетенций HR и уровень клиентоориентированности;
- повысить скорость и прозрачность назначений работников;
- повысить прозрачность и справедливость в окладах;
- снизить бюрократию и облегчить организацию командировок;
- улучшить корпоративную культуру и разработать ценности.

В октябре 2018 года было проведено исследование по диагностике корпоративной культуры.

По результатам исследования на текущий момент в Компании присутствуют корпоративная культура, основанная на внутренних правилах и процедурах, невысоким желанием брать на себя ответственность за результат, отсутствует коммерческий фокус.

Необходимо формирование эффективной корпоративной культуры, направленной на достижение ключевых задач и приоритетов Компании, культуры с нетерпимостью к коррупции, и коммерческим фокусом, ориентацией на результат и готовностью брать на себя ответственность.

Также необходимо усиление внутренних коммуникаций, поскольку отмечается:

- отсутствие разъяснений по вопросам оплаты труда, социального пакета;
- недостаточность отчетных встреч с руководством (встречи только по праздникам);
- недостаточность информационного сопровождения реформ и изменений;
- перенос линейным менеджментом непопулярных решений/реформ в зону ответственности центрального аппарата;
- отсутствие обратной связи по результатам работы.