

Одобрена  
решением Правления  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
№02/20 от 19 июля 2023 года  
вопрос № 8

Утверждена  
решением Совета директоров  
акционерного общества  
«Национальная компания  
«Қазақстан темір жолы»  
№11 от 7 сентября 2023 года  
вопрос №12

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**  
**акционерного общества «Национальная компания**  
**«Қазақстан темір жолы» на 2023-2028 годы**

## Оглавление

1.	Введение .....	3
2.	Сфера действия .....	3
3.	Цели и ключевые направления кадровой политики .....	3
4.	Корпоративная культура и ESG-практики .....	4
4.1.	Внедрение стандартов IR (Industrial relations) .....	5
5.	Управление талантами и благополучием работников .....	6
5.1.	Процесс поиска и подбора .....	6
5.2.	Адаптация .....	7
5.3.	Управление талантами .....	7
5.4.	Обучение и развитие .....	8
5.5.	Управление вознаграждением .....	8
6.	Цифровизация и HR-аналитика .....	9
7.	HR бизнес-партнерство и развитие HR-функции .....	10
8.	Заключительные положения .....	10
	Глоссарий .....	12

## **1. Введение**

Кадровая политика акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» на 2023–2028 годы (далее – Кадровая политика) определяет систему принципов, ключевых направлений, подходов и методов управления человеческими ресурсами в акционерном обществе «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (далее – Компания), направленных на реализацию Стратегии развития Компании на долгосрочный период.

Предпосылками к актуализации и разработки Кадровой политики стали:

- обновленная Стратегия развития Компании;
- обновленная Кадровая политика АО «Самрук-Қазына».

Для реализации Стратегии развития Компании, поддержания конкурентного преимущества необходимо продолжать развивать человеческий капитал путём оптимального распределения ресурсов, разработки справедливой системы стимулирования труда, обеспечения прозрачности процессов трудоустройства, карьерного роста и развития бизнес-компетенций работников.

## **2. Сфера действия**

Настоящая Кадровая политика является стратегическим документом Компании по управлению человеческими ресурсами и рекомендуется для использования дочерними организациями Компании.

Компания осуществляет реализацию настоящей Кадровой политики для повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами, а также степени и значимости влияния мероприятий и инициатив для реализации Стратегии развития Компании.

## **3. Цели и ключевые направления кадровой политики**

Кадровая политика ориентирована на повышение стоимости человеческого капитала, создание благоприятных условий и обеспечение конкурентоспособности и устойчивости рынка труда.

Основными концептуальными задачами по реализации Кадровой политики определены:

- обеспечение реализации Кадровой политики в едином формате по всей группе компаний;
- проактивное планирование человеческих ресурсов с учетом потребности бизнес-направлений, их рационального распределения и эффективного использования;
- повышение профессионализма работников всех уровней на основе развития корпоративной системы непрерывного образования, совершенствования системы профессионального и корпоративного обучения;
- приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью и уровнем выполняемых работ;
- обеспечение социальной защиты и улучшение условий труда работников.

Реализация поставленных задач обеспечит оптимальный баланс процессов, обновление и приведение количественного и качественного состава в соответствие с потребностями бизнеса.

В соответствии с указанными предпосылками определены ключевые направления Кадровой политики:

- создание и поддержание корпоративной культуры, направленной на развитие ESG-практик, с учетом ценностей Компании и потребностей работников;
- разработка и реализация программ управления талантами и благополучием работников, направленных на привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных специалистов, а также на создание условий для повышения уровня удовлетворенности и мотивации персонала;
- внедрение цифровых технологий и HR-аналитики для оптимизации процессов управления человеческими ресурсами и повышения качества принимаемых решений;
- развитие HR бизнес-партнерства и HR-функции, направленной на поддержку Стратегии развития Компании и улучшение эффективности деятельности.

#### **4. Корпоративная культура и ESG-практики**

Корпоративная культура должна учитывать мировые тренды устойчивого развития и быть частью комплексной ESG-политики Компании. Устойчивая и эффективная корпоративная культура укрепит имидж Компании, повысит репутацию и доверие текущих клиентов, поможет привлечь новых контрагентов, партнеров и инвесторов.

Компания, являясь членом Глобального договора ООН (UN Global Compact), продолжит внедрение принципов конвенций международной организации труда с соблюдением прав человека, безопасности охраны труда и противодействия коррупции во всех аспектах деятельности.

В соответствии с настоящей Кадровой политикой Компания применяет следующие подходы:

- обеспечение и поддержание рабочей среды, защищающей права и достоинство всех людей;
- обеспечение равенства в сфере занятости, инклюзивности и разнообразию рабочей силы по группе компаний;
- предоставление компенсаций и социальных льгот;
- защита физического и психического здоровья персонала на рабочем месте, обеспечение необходимыми средствами индивидуальной защиты, обеспечение чистой и здоровой рабочей среды, которая соответствует законодательным стандартам;
- соблюдение прав работников на ведение коллективных переговоров и свободу объединений;

- привлечение ключевых заинтересованных сторон, включая сообществ, поставщиков и клиентов для должного соблюдения прав человека.

Ключевыми задачами в целях недопущения дискриминации и соблюдения разнообразия персонала настоящей Кадровой политикой Компанией являются:

- периодический пересмотр HR процессов для убеждения, что ни на каком уровне управления не допускается дискриминация и соблюдается разнообразие персонала;

- обеспечение рассмотрения HR процессов с точки зрения разнообразия и инклюзивности;

- создание инклюзивной рабочей среды, в которой индивидуальные различия понимаются, уважаются и ценятся;

- предоставление рабочих мест людям с ограниченными возможностями в рамках реализации государственной политики занятости населения страны;

- гендерное равенство в составе исполнительных органов и органов управления.

Ключевую роль в улучшении гендерного разнообразия топ-менеджмента Компании играет внедрение политики и практики найма и продвижения работников в которой нет стереотипов в отношении женщин-руководителей. Также необходимо подчеркнуть важность одинаковой поддержки для всех работников, независимо от пола.

#### **4.1. Внедрение стандартов IR (Industrial relations)**

В целях реализации принципов устойчивого развития и совершенствования системы производственных отношений Компания ориентируется на основные задачи социально-экономического развития страны и работников Компании.

С целью успешной реализации данного направления ключевыми задачами являются:

- формирование единой концепции по развитию производственных отношений;

- улучшение социально-бытовых условий для повышения уровня санитарно-эпидемиологического благополучия работников;

- развитие внутренних коммуникаций, культуры обратной связи;

- разработка способов эффективного взаимодействия с подрядными компаниями для повышения качества трудовой жизни их работников;

- осуществление регулярного мониторинга эффективности проводимой социальной политики путем проведения исследований социальной стабильности и благополучия работников. Совершенствование методик, направленных на выявление и изучение потребностей работников с целью разработки адресных программ для устранения проблемных зон.

- успешная коллаборация и доброжелательная атмосфера внутри группы компаний для взаимовыгодного обмена опытом и эффективных практик, уделяя особое внимание изучению практик в области IR, HSE и ESG.

## **5. Управление талантами и благополучием работников**

Развитие талантов и стремление к раскрытию полного потенциала работников становится одним из важнейших стратегических фокусов современных организаций. Компания уделяет большое внимание развитию молодых специалистов, что позволяет обновлять кадровый потенциал за счет внедрения новых идей и подходов, преодолевать дефицит кадров и проявлять социальную ответственность в поддержке и развитии молодежи.

В рамках молодежной политики реализуются различные программы, направленные на обеспечение Компании молодыми квалифицированными специалистами по железнодорожному профилю с учетом перспектив развития Компании и внедрение лучших практик наставничества.

В целях расширения пула перспективных кандидатов и поддержки инициативы Государства по созданию прозрачного и эффективного социального лифта для талантливой молодежи страны подбор кандидатов осуществляется с соблюдением принципа меритократии и прозрачности с вовлечением внутреннего пула талантов, в т. ч. ресурсов Президентского кадрового резерва.

### **5.1. Процесс поиска и подбора**

Процесс поиска и подбора персонала в Компании нацелен на предоставление равных возможностей всем кандидатам, соответствующим предъявляемым квалификационным требованиям, объективной оценки их профессиональных качеств для формирования позитивного влияния единого бренда работодателя на восприятие Компании со стороны кандидатов и работников.

С целью успешной реализации данного процесса применяются следующие подходы:

- неукоснительное соблюдение конкурсных процедур;
- применение принципа меритократии, при равных условиях приоритет при занятии вакансий за внутренними кандидатами;
- прозрачность процедур отбора и найма, в том числе применение, в случае необходимости, инструментов профайлинга и полиграфа;
- использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, оценка по личностно-деловым компетенциям;
- обеспечение инклюзивности при привлечении и подборе: недопущение дискриминации по национальному, половому, возрастному и другим признакам;
- предоставление кандидатам своевременной и объективной обратной связи.

## 5.2. Адаптация

Обеспечение быстрой и эффективной адаптации работников в коллектив и культуру Компании осуществляется с помощью комплекса мероприятий, направленных на повышение вовлеченности работников в производственную деятельность Компании, формирование корпоративных ценностей и культуры, помощь в понимании социальных и организационно-экономических условий труда в Компании, установление длительных трудовых отношений и снижение процента текучести работников в первый год работы.

Основными подходами Компании к выстраиванию адаптации работников являются:

- **корпоративная** адаптация - для новых работников разработан путеводитель новичка, в рамках которого они знакомятся с историей создания и развития Компании, миссией, корпоративными ценностями, структурой, принципами Комплаенс и противодействия коррупции, корпоративной системой управления рисками и другими аспектами;
- **социальная** адаптация - построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами;
- **организационная** адаптация - знакомство новичка с корпоративной культурой Компании, формальными и неформальными правилами, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве;
- **техническая** (технологическая) адаптация - демонстрация/обучение новичка работе с набором техники и программному обеспечению;
- **психофизиологическая** адаптация - приспособление к определенному режиму труда и отдыха и т.п.

## 5.3. Управление талантами

Наличие на всех уровнях Компании перспективных, высокопрофессиональных и мотивированных на достижение высоких результатов работников осуществляется путем постоянного наращивания внутреннего кадрового потенциала и воспитания собственных управленческих кадров, способных обеспечить последовательность и высокую эффективность в достижении стратегических целей Компании, развитии корпоративной культуры, преемственности лучших бизнес-практик и корпоративных традиций.

Основными подходами в рамках успешной реализации данного направления являются:

- ежегодный пересмотр Перечня ключевых должностей и Плана преемственности с акцентом на производственный персонал;
- определение высокопотенциальных работников (HIPO и HIPRO);
- привлечение молодых талантов в системе «ссуз/ вуз – предприятие»;
- оценка 360 градусов;
- метод независимых судей (пул вопросов экспертов и руководства, которые касаются профессиональной деятельности для определения насколько квалифицирован работник).

Неотъемлемой частью развития талантов является система менторства, в которой более опытные руководители делятся своим опытом и знаниями с коллегами с высоким потенциалом и желанием развивать определенные навыки и компетенции.

#### **5.4. Обучение и развитие**

Предоставление равных возможностей и поддержка в профессиональном развитии каждого работника осуществляется посредством регулярного прохождения курсов, тренингов, программ обучения, повышения квалификации для приобретения или развития необходимых знаний и навыков, способствующих более эффективному выполнению поставленных задач в рамках достижения стратегических целей Компании.

Компания рассматривает затраты на обучение персонала как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

С целью создания эффективной корпоративной системы обучения Компания применяет следующие подходы:

- определение потребности в обучении на основе сопоставления результатов оценки профессионального развития работника с необходимыми знаниями и навыками для достижения поставленных стратегических и/или оперативных задач;
- внедрение модульных корпоративных программ обучения;
- развитие дуального обучения;
- приоритет обучения инженерно-технических специалистов и рабочих профессий;
- формирование комплексного плана обучения на основе ИПР по принципу 70/20/10. Потребности в обучении будут формироваться на основе ИПР, составленных по результатам регулярной комплексной оценки эффективности персонала, и потребностей, заявленных непосредственными руководителями работников, исходя из целей структурного подразделения;
- развитие единой системы внутреннего тренерства, наставничества и коучинга;
- развитие знания государственного языка и оценка уровня владения им согласно языковой политики страны;
- совершенствование и разработка систем/методик оценка эффективности обучения;
- реализация обучения в соответствии с Календарным планом обучения на базе учебных центров и внешними провайдерами с учетом корпоративных стандартов обучения.

#### **5.5. Управление вознаграждением**

Конкурентоспособная система оплаты труда с возможностью привлекать высококвалифицированных специалистов, обладающая достаточным



мотивационным эффектом для повышения производительности труда, позволит объективно оценить вклад работника в достижение общих целей Компании.

Стратегической целью совершенствования системы оплаты труда в Компании является формирование и реализация единой политики в области оплаты труда, направленной на развитие системы оплаты, поощрения и вознаграждения в зависимости от результатов труда.

Учитывая основополагающий характер вопроса оплаты труда в отношениях с работниками, основными подходами управления вознаграждением являются:

- простота и прозрачность механизма определения размера вознаграждения, зависимость размера вознаграждения от результатов деятельности Компании;
- мониторинг уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, сравнение с уровнем конкурентов (анализ рынка труда), определение положения Компании на рынке труда;
- обратная связь работникам, позволяющая информировать их о предпринимаемых Компанией инициативах по совершенствованию существующей системы оплаты труда, направленной на улучшение уровня жизни работников;
- дальнейшее развитие системы награждения работников Компании, представление к награждению корпоративными и государственными наградами и грамотами;
- внедрение единой системы грейдинга по группе компаний;
- пересмотр уровня оплаты труда с учетом инфляции и финансовых возможностей Компании.

## **6. Цифровизация и HR-аналитика**

В рамках реализации Стратегии развития HR продолжит курс на цифровизацию процессов.

Ключевыми задачами данного направления определены:

- внедрение сервиса самообслуживания;
- выстраивание системы сбора и анализа данных для принятия на их основе решений и развития процессов;
- внедрение системы регулярных индикаторов и исследований, позволяющей оценивать ситуацию в режиме реального времени и применять корректирующие меры;
- расчет оптимальной численности работников на основе автоматизированной модели норматива численности.

Для обеспечения развития Компания продолжит совершенствование системы формирования эффективных организационных структур на основе мониторинга и развития бизнес-процессов.

Отдельной важной задачей является развитие предиктивной аналитики, которая позволяет принимать своевременные и качественные решения в сфере управления.

## **7. HR бизнес-партнерство и развитие HR-функции**

HR является неотъемлемой частью стратегического управления Компании, помогая создавать эффективную и успешную работу, принимать обоснованные управленческие решения в рамках достижения стратегических целей Компании.

Развитие и совершенствование HR-процессов должно учитывать лучшие мировые практики, современные методы и технологии управления человеческими ресурсами.

С целью повышения эффективности и развития HR-функции определены следующие подходы:

- непрерывное совершенствование профессиональных компетенций HR работников;
- развитие функции HR бизнес-партнерства в группе компаний;
- создание базы данных HR метрик для повышения эффективности проведения регулярных мониторингов работы HR-функции и проведения исследований удовлетворенности и анализа HR метрик;
- повышение роли HR функции и степени влияния на принимаемые бизнес-решения различных уровней;
- развитие профессиональных HR-сообществ, участие и проведение профессиональных конкурсов HR-проектов.

## **8. Заключительные положения**

Настоящая Кадровая политика является основным документом, регулирующим кадровую деятельность в Компании.

Внутренние нормативные документы, совершенствование/разработка которых необходима в целях реализации настоящей Кадровой политики, утверждаются уполномоченным органом/лицами.

Эффективность реализации Кадровой политики оценивается по таким ключевым показателям как:

- социальная стабильность и вовлеченность работников;
- производительность труда;
- поддержание показателей текучести кадров (не более 14%);
- гендерное равенство в исполнительных органах и органах управления;
- процент обучения работников, оценка эффективности обучения;
- оценка программы управления благополучием со стороны работников;
- удовлетворенность HR-функцией внутренними клиентами;
- количество подготовленных менторов, среднее количество обучающихся на каждого ментора в год и т.д.

Контроль за реализацией Кадровой политики осуществляется соответствующими должностными лицами, ответственными за управление человеческими ресурсами, в соответствии с внутренними документами Компании.

Все участники процессов и процедур, регулируемых Кадровой политикой, оценивают результаты и прорабатывают корректирующие меры. Результативность мониторинга зависит от своевременности обмена информацией между всеми участниками.

Кадровая политика может быть изменена или дополнена в случае изменения законодательства, внутренних процедур Компании или по иным обстоятельствам, требующим изменения политики.

### Глоссарий

ESG (Environment, Social, Governance – окружающая среда, социальная политика, корпоративное управление)	совокупность характеристик управления компанией, при котором достигается вовлечение данной компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем
HSE	охрана труда, окружающей среды и техника безопасности
HR	управление человеческими ресурсами
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 компании
IR (Industrial Relations - производственные отношения)	отношения между рабочими, рабочими коллективами и компаниями с одной стороны и менеджерами, Компаниями и компаниями работодателей – с другой
ДО	дочерние компании 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
Квалификационные требования	минимальные требования к уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным

	знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей
Компания	акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и его дочерние компании
Компетенции	деловые умения и навыки, необходимые для успешного выполнения функциональных обязанностей и достижения поставленных перед работником целей
Корпоративная культура	специфические для Компании ценности, принципы, нормы поведения и отношения
Менторство	вид поддерживающих отношений и эффективный способ передачи знаний, опыта от более эксперта, руководителя (ментора) менее опытному (менти), который ведет к профессиональному развитию и прогрессу менти, раскрытию его потенциала и личному росту
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»