

**Приложение №12**  
Утверждена решением  
Совета директоров  
АО «Samruk - Kazyna Construction»  
От 10 декабря 2018 года  
(Протокол №138)

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**  
**АО «Samruk- Kazyna Construction»**  
**на 2018-2028 годы**

**Астана, 2018 год**

Кадровая политика АО «Samruk- Kazyna Construction» на 2018 – 2028 годы (далее – Кадровая политика) является стратегическим документом в области управления человеческими ресурсами, направленным в поддержку реализации Стратегии развития АО «Samruk- Kazyna Construction» (далее – Общество) на 2018 – 2028 годы основными стратегическими целями которой являются:

- 1) завершение участия в государственных программах;
- 2) управление недвижимостью – Общество будет управлять недвижимостью как принадлежащей ему на праве собственности, так и оказывать такие услуги Единственному акционеру и компаниям Группы АО «Самрук-Қазына»;
- 3) управление строительством – Общество будет осуществлять управление строительством по Группе компаний;
- 4) доверительное управление долями компаний на стадии проектирования и строительства.

**Целями Кадровой политики АО «Samruk- Kazyna Construction» (далее - Общество) являются:**

- 1) планирование человеческих ресурсов, прогнозирование будущих потребностей по количественному и качественному составу персонала, привлечение, удержание, развитие и мотивация эффективных работников, обладающих необходимыми профессиональными знаниями, навыками и компетенциями;
- 2) применение лучших практик по вопросам оценки и вознаграждения работников, предоставление работникам возможностей для профессионального и карьерного развития;
- 3) создание рабочей атмосферы в коллективе, которая позволяет работникам быть максимально вовлеченными, высокопродуктивными, мотивированными и лояльными по отношению к Обществу;
- 4) развитие корпоративной культуры, ориентированной на меритократию, трансформацию мышления работников, внедрение новых моделей поведения для достижения высокой производительности труда и готовности к изменениям.

### **Основные принципы Кадровой политики**

**Проактивность** – способность прогнозировать и планировать ситуацию с человеческими ресурсами на кратко-, средне- и долгосрочной периоды с учетом Стратегии развития Общества, осуществлять оценку HR-рисков (профилактика возможных, минимизации негативных последствий).

**Прозрачность и открытость** на основе принципов меритократии – прозрачные процедуры согласования/назначения на руководящие и управленческие должности с вовлечением членов Правления в процедуру поиска и подбора наиболее подходящих кандидатов, соответствующих

требованиям и компетенциям; прозрачные конкурсные процедуры при поиске и подборе кандидатов на вакантные должности; прозрачные процедуры оценки персонала, зачисления в кадровый резерв и продвижения резервистов на управленческие и руководящие должности;

**Справедливость** – обеспечение равенства прав и возможностей работников, объективность системы оплаты труда и вознаграждения в зависимости от результатов деятельности, предоставление возможности работникам для профессионального развития.

**Соблюдение требований трудового законодательства Республики Казахстан** – управление трудовыми отношениями, обеспечение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества, обеспечение соблюдения требований норм охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности.

**Интегрированность процессов по управлению человеческими ресурсами** – взаимосвязь процессов планирования, поиска и подбора персонала, повышения квалификации, оценки деятельности, оплаты труда и мотивации, социальной поддержки, развития корпоративной культуры в системе управления человеческими ресурсами и с другими бизнес-процессами Общества.

**Преемственность** – преемственность знаний и опыта, развитие системы наставничества, передача информации в случаях ротации и высвобождения персонала.

Исходя из основных принципов, Кадровая политика Общества направлена на успешное достижение Стратегии развития Общества, экономические показатели и конкурентоспособность которой зависят от эффективной деятельности профессиональной команды.

Повышение качественного состава персонала с учетом бизнес-потребностей Общества должно обеспечиваться соответствием работников, предъявляемым требованиям и компетенциям к должностям.

Развитие целевых процессов по управлению человеческими ресурсами в Обществе осуществляется с учетом основных подходов, изложенных в Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами группы АО «Самрук-Қазына», референсной моделью по управлению человеческими ресурсами АО «Самрук-Қазына», внутренними нормативными документами Общества в области управления человеческими ресурсами.

**Ключевыми приоритетами Кадровой политики являются:**

1. Планирование, обеспечение и развитие человеческих ресурсов.
2. Привлечение, удержание мотивация персонала и управление талантами.
3. Эффективное развитие корпоративной культуры.



4. Внедрение современных методов и передовых технологий управления персоналом, совершенствование функции по управлению человеческими ресурсами.

### **1. Планирование, обеспечение и развитие человеческих ресурсов.**

Планирование человеческих ресурсов фокусируется на обеспечении удовлетворения потребности Общества количественным и качественным составом персонала, наличия необходимых квалификаций, навыков и компетенций работников на разных этапах развития Общества, и является одним из решающих факторов успешности реализации Стратегии развития, а также сохранения и роста конкурентоспособности Общества.

Обеспечение человеческих ресурсов фокусируется на поиске и подборе персонала в необходимом количестве и качестве в установленные сроки, соответствие квалификации работников текущим потребностям бизнеса, прозрачный найм, заблаговременное обучение, переобучение и развитие компетенций и навыков работников для удовлетворения будущих потребностей Общества.

Развитие человеческих ресурсов фокусируется на развитии необходимых компетенций персонала для эффективной работы и достижения стратегических целей, обеспечение преемственности на ключевые должности Общества.

Для достижения стратегических целей, установленных в Стратегии развития Общества на 2018–2028 годы, необходимо:

**1) в краткосрочной перспективе до 2021 года** рассчитывать прогнозную потребность в человеческих ресурсах на будущие периоды, обеспечить количественный и качественный состав персонала на основе штатной численности и установленных требований к квалификации персонала; развивать навыки и компетенции по управлению проектами? Управлению строительными объектами; побуждать персонал к получению международных сертификаций по профессиональным видам деятельности, развивать лидерские компетенции у руководящего и управленческого состава; проводить анализ эффективности бизнес-процессов и их оптимизацию. Не менее 30% работников структурных подразделений, ответственных за реализацию проектов по строительству объектов недвижимости должны обладать квалификацией, знаниями и опытом работы в управлении проектами, не менее 40% работников, ответственных за реализацию активов должны обладать компетенциями в области реализации недвижимости.

**2) В среднесрочной перспективе до 2024 года** обеспечивать количественный и качественный состав персонала, обладающих компетенциями по управлению проектами, управлению инвестициями, реализацией активов. Не менее 60% работников структурных подразделений, ответственных за реализацию проектов по строительству объектов недвижимости должны обладать квалификацией, знаниями и опытом работы в управлении проектами, не менее 80% работников, ответственных за

реализацию активов должны обладать компетенциями в области реализации недвижимости.

Для поиска и развития новых направлений деятельности Общества необходимо наращивание новых навыков, компетенций и приобретение знаний и квалификации, включая, но не ограничиваясь:

- определением отраслей и регионов, классов активов, привлекательных для развития деятельности Общества;
- определением критериев доходности и риск-параметров потенциальных проектов;
- структурированием сделок и финансовым моделированием стратегии инвестирования;
- проведением переговоров и формированием взаимоотношений с представителями стратегических партнеров и инвестиционного сообщества;

3) **в долгосрочной перспективе к 2028 году** обеспечивать и поддерживать навыки и компетенции по управлению проектами, перейти на частично матричную организационную структуру организационного развития, эффективную реализацию недвижимости. Не менее 80% работников структурных подразделений, ответственных за реализацию проектов по строительству объектов недвижимости должны обладать квалификацией знаниями и опытом работы в управлении проектами, не менее 90% работников, ответственных за реализацию активов должны обладать компетенциями в области реализации недвижимости; работники руководящего и управленческого состава должны обладать лидерскими компетенциями.

### **Целевой профиль работника Фонда**

Для обеспечения реализации Стратегии развития Общества на 2018–2028 годы, Фонду необходимы работники, обладающими основными характеристиками:

- 1) **Профессионалы с успешным опытом:**
  - соответствующие требованиям к профессиональным знаниям, навыкам, определенным в описании должностей, имеющие международную профессиональную сертификацию по направлению деятельности;
  - имеющие соответствующий опыт, навыки работы по управлению проектами
- 2) **обладающие необходимыми компетенциями:**
  - личностно-деловые компетенции для достижения стратегических целей согласно модели компетенций;
  - работники должны стать проводниками изменений, с коммерческим мышлением, действующие как «владельцы собственного бизнеса» в долгосрочной перспективе;
- 3) **с высоким уровнем вовлеченности и разделяющие ценности Фонда:**



- целевой показатель вовлеченности – достигать уровень вовлеченности работников Фонда не менее 60% (исходя из результатов ежегодного исследования степени вовлеченности работников Фонда).

## **2. Привлечение, удержание, развитие и мотивация человеческих ресурсов**

Исходя из принципов меритократии, привлечение, удержание, мотивация и развитие работников основывается на повышении профессионализма и экспертизы, ценностном предложении работодателя, конкурентном уровне вознаграждения с учетом рыночных ориентиров, поощрении достижения бизнес-результатов и признания заслуг.

Активная позиция Общества в отношении текущих и привлекаемых работников Общества, их постоянного личностного и профессионального развития, конкурентоспособное вознаграждение, привязанное к достижению целей, обеспечит удержание высокоэффективных работников, способствует формированию рабочей атмосферы в трудовом коллективе, положительной репутации Общества на рынке трудовых ресурсов и в Обществе, а также повысит привлекательность Общества в качестве работодателя.

В результате внедрения указанных в следующих разделах задач необходимо снижать уровень ежегодной текучести кадров и достигнуть значения, не превышающего 14% текучести кадров, во избежание оттока квалифицированных специалистов.

### **2.1. Задачи направления «Поиск и подбор талантов»**

Проактивное планирование персонала путем вовлечения руководящего, управленческого персонала и подразделения по управлению человеческими ресурсами в формирование бизнес-решений позволит Обществу обеспечить стратегическую и организационную гибкость, определить качественную и количественную потребность в персонале и оптимальные источники покрытия этой потребности.

Исходя из анализа соответствия профессиональной компетентности и компетенций работников требованиям должностей, анализа текущих и целевых бизнес-потребностей, в результате поиска и подбора необходимо обеспечить Общество персоналом, который требуется для достижения стратегических целей.

Для привлечения работников с необходимой квалификацией и компетенциями, повышения вовлеченности, Общество формирует ценностное предложение работодателя. Оно строится, исходя из принципов меритократии, на следующих ключевых элементах:

- уникальная возможность приобрести ценный опыт, который повышает их рыночную стоимость;
- повышение социальной значимости работы;

- конкурентные условия работы, с учетом системы вознаграждения, возможности обучения и развития, предоставления социальных льгот.

Процессы поиска и подбора персонала нацелены на назначение наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным деловым и личностным качествам, по результатам проводимого конкурсного отбора с соблюдением принципов меритократии, прозрачности и объективности.

Приоритет при занятии вакансий имеют внутренние кандидаты на основе реализации программ преемственности, управления талантами и кадрового резерва.

Для обмена опытом и развития компетенций с учетом бизнес-потребностей могут привлекаться специалисты с международным опытом для ключевых позиций, но с обязательным компонентом передачи/трансфера знаний для развития казахстанских специалистов.

Во исполнение стратегических целей Общество реализует следующие задачи в области обеспечения человеческих ресурсов:

1. формирование базы внутренних и внешних кандидатов, которые готовы занять вакантные должности;
2. обучение руководителей уровня CEO-1, CEO-2 и CEO-3 навыкам планирования персонала, тренингу по оценке компетенций, предоставлению конструктивной обратной связи;
3. введение в должность/проведение адаптационных мероприятий для новых работников;
4. реализация плана мероприятий по развитию и удержанию талантов.

## **2.2. Задачи направления «Оценка деятельности»**

Общество совершенствует систему управления эффективностью, которая будет способствовать достижению реальных и конкретных результатов, повышения производительности труда.

За счет эффекта синергии Общество сфокусируется на задачах:

1. Обеспечение каскадирования корпоративных КПД (бизнес-целей) исполнительного органа, утвержденных Советом директоров Общества, в конкретные показатели и цели по бизнес-процессам/направлениям деятельности, совершенствование процесса их постановки, включая сроки их установления, показатели измеримости достижений, с регулярным мониторингом исполнения целей и достижения КПД. Результативность работников оценивается на основе достигнутых показателей, вклада в достижении бизнес-целей Общества, на которые они оказывают прямое влияние и воздействие.
2. Обеспечение качества постановки целей по SMART.
3. Усиление корпоративных компетенций через обновление модели компетенций. Модель компетенций для работников, отвечающей требованиям



к конкретной должности, корпоративным ценностям, является базовым индикатором для оценки эффективности персонала.

4. Формирование кадрового резерва на ключевые должности и пула талантов.

#### **2.4. Задачи направления «Обучение и развитие»**

Инвестиции в обучение и развитие работников должны соответствовать потребностям Общества в достижении его стратегических целей. Каждый работник несет ответственность за свое обучение и развитие на основе принципа 70/20/10 в соответствии с индивидуальным планом развития (ИПР).

Профессиональное обучение будет фокусироваться на следующих задачах:

1. развитие компетенций по управлению проектами, реализации недвижимости;

2. постепенное увеличение доли работников, обладающих профессиональными дипломами/сертификатами международного образца.

3. подготовка руководителей, комплексная система обучения управленческих кадров через обязательные программы развития лидерства, обучение навыкам оценки деятельности работников и определению потенциала, наставничеству и коучингу, инструментам разрешения трудовых споров с целью регулирования социально-трудовых вопросов;

4. обучение корпоративным стандартам, использование передовых цифровых технологий в обучении, развитие дистанционного/модульного обучения;

5. формирование механизмов накопления и передачи знаний и навыков внутри группы Общества, развивать внутренних тренеров и наставников;

6. формирование ИПР на 2 года по принципу 70/20/10.

#### **2.5. Задачи направления «Вознаграждение (компенсации и льготы)»**

Управление системой совокупного вознаграждения работников призвано обеспечить внутреннюю справедливость и внешнюю конкурентоспособность, прозрачность и понятность, соответствие целям и финансово-экономическим возможностям Общества.

В целях привлечения, удержания и мотивации работников, повышения вовлеченности персонала, Общество совершенствует систему оплаты труда, поощрения достижения бизнес-результатов и признания заслуг путем решения задач:

1. Пересмотр структуры заработной платы с ориентиром на рынок: увеличение доли постоянной части и снижение доли переменной части; зарплатный ориентир по рынку 75 перцентиль для ключевых ролей; дифференцированный подход к вознаграждению с учетом влияния/вклада каждого подразделения на финансовый результат.



2. Вознаграждение/премирование с учетом результатов деятельности Общества и личного вклада каждого работника.

3. Долгосрочное вознаграждение для высшего руководства.

4. Внедрение проектного премирования по реализации инвестиционных проектов, достижению проектных финансовых и производственных параметров, в том числе по принципу участия в прибыли/капитале.

5. Проведение анализа рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения.

6. Проведение конкурсов лучших идей и рационализаторских предложений для решения бизнес-задач, публичное награждение победителей.

7. Применение инструментов признания заслуг и поощрения образцового поведения работников в действии.

8. Внедрение «кафетерия льгот» - гибкого набора льгот, соответствующих индивидуальным потребностям работников для создания конкурентного преимущества на рынке.

## **2.6. Задачи направления «Управление талантами»**

Привлечение, удержание, мотивация и развитие талантов будет осуществляться на принципах меритократии через процессы планирования карьерного развития, управления кадровым резервом и планирования преемственности.

Система прозрачного карьерного роста тесно связана со стратегическим планированием, с четким профилем должностей, с процессом оценки результативности деятельности, оценки потенциала работников, с профессиональным обучением. Фокус не только на вертикальном карьерном развитии, но и на развитии кросс-функциональной экспертизы.

Управление талантами будет фокусироваться на следующих задачах:

1. Внедрение процесса управления талантами.

2. Развитие программ обучения и разработка карьерного плана для работников, состоящих в кадровом резерве.

3. Определение ключевых должностей на ежегодной основе, реализация плана мероприятий по преемственности ключевых ролей.

4. Идентификация потенциальных преемников, развитие талантов, которые имеют лидерский потенциал и мотивацию становления лидером. Программа планирования преемственности позволит обеспечить Общество наличием кандидатов для занятия руководящих и управленческих должностей.

5. Управление знаниями. Развитие системы наставничества, создание условий для передачи знаний в Обществе.

6. Ротации работников внутри Общества, а также возможности стажировки в портфельных компаниях АО «Самрук-Қазына» для целей приобретения и/или развития необходимых компетенций и навыков.

7. Привлечение молодых специалистов по программе развития «Жас Өркен» на стажировки и практики для формирования внешнего кадрового резерва.

### **3. Эффективная корпоративная культура**

В целях совершенствования корпоративной культуры Общество разработает обновленные корпоративные ценности, которые станут нормой корпоративной культуры и основными факторами эффективности развития модели поведения. Руководство Общества должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, разделяя прибыли и убытки вместе с акционерами, готовы к изменениям в целях обеспечения реализации стратегических целей Общества.

Соблюдение корпоративных ценностей и кодекса поведения как внутри, так и вне Общества является зоной ответственности каждого руководителя, каждого работника. Эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого руководителя, каждого работника.

Исходя из необходимости разработки Корпоративных ценностей и развития корпоративной культуры, Общество фокусируется на задачах:

- 1) Применение руководителями результатов оценки деятельности при продвижении работников;
- 2) Установление качественных и амбициозных целей, которые приносят ценность бизнесу;
- 3) Содействие постоянному обучению и развитию работников;
- 4) Внедрение культуры регулярной (конструктивной/позитивной) обратной связи от руководителя и от подчиненного, и других инструментов признания заслуг работников на основе принципов меритократии;
- 5) Внедрение международных деловых ценностей и культуры в повседневную деятельность Общества;
- 6) Реализация процессов по управлению человеческими ресурсами и инструментов через призму и соблюдение корпоративных ценностей Общества.

Общество стремится к повышению уровня вовлеченности работников (исходя из результатов ежегодного исследования вовлеченности, социологических опросов), через проведение организационных мероприятий, усиливающих командную работу, создание благоприятной и творческой атмосферы в трудовом коллективе.

### **4. Внедрение современных методов и технологий в управлении человеческими ресурсами.**



Развитие цифровой экономики, распространение цифровых технологий ставит перед Обществом необходимость применения новых технологий, владения навыками работы с автоматизированными системами. В области внедрения современных методов и технологий фокус задач направлен на:

- 1) ускоренное развитие у работников цифровых навыков;
- 2) владение работниками программными продуктами, необходимыми для осуществления своих функциональных обязанностей и автоматизации работы;
- 3) трансформацию бизнес-процессов, бизнес-аналитики, включая автоматизацию процессов, передачу рутинных операционных процессов в общий центр обслуживания (HR ОЦО – HR «QYZMET»);
- 4) внедрение автоматизации HR-процессов и инструментов в соответствии с референсной моделью по управлению человеческими ресурсами и планирования средств (с учетом потребностей);
- 5) введения базы данных HR-метрик (бизнес-аналитика);
- 6) расширение возможностей ЭЦП.

Развитие функции управления человеческими ресурсами Общества соответствует стратегии развития Общества и фокусируется на:

- 1) обеспечении качественных клиент-ориентированных услугах;
- 2) поддержке управления изменениями через эффективный организационный дизайн и передовые практики управления человеческими ресурсами;
- 3) повышение экспертизы по управлению человеческими ресурсами.

Для повышения эффективности HR-функции развивается система HR-метрик, HR-аналитики.

В качестве стандарта профессиональной деятельности работники подразделения по управлению человеческими ресурсами ориентируется на признанный международный профессиональный стандарт CIPD – профессиональная карта HR, который задает требования к набору компетенций HR-работника, охватывая как профессиональные, так и личностно-деловые компетенции.

Разрывы между существующим и целевым уровнем экспертизы минимизируются посредством повышения квалификации работников подразделения, участия их в рабочих группах и проектах, реализуемых АО «Самрук-Қазына», привлечением экспертов по отдельным направлениям развития и совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

## **5. Ожидаемые результаты**

Реализация Кадровой политики обеспечит развитие эффективной корпоративной культуры, трансформацию людей, внедрение новых моделей, поведения и готовности персонала к изменениям.

В рамках реализации Кадровой политики будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных бизнес-целей (КПД) с целью определения зон для улучшения. Внутренние нормативные документы, совершенствование которых необходимо в целях реализации данной Кадровой политики, утверждаются Правлением Общества и/или Советом директоров Общества.



## Глоссарий

В настоящей Кадровой политике применяются следующие понятия, термины и сокращения:

**Бизнес-процессы** – логически заверченный набор взаимосвязанных действий, операций с привлечением и использованием различных ресурсов, реализующий политику Общества в области управления (управляющий бизнес-процесс), или ведения основного бизнеса (операционный бизнес-процесс), или обслуживания основного бизнеса (вспомогательный бизнес-процесс) с целью достижения поставленных целей Общества;

**Должность** – штатная единица Фонда, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей;

**Должностное лицо** – член совета директоров/исполнительного органа или лицо, единолично осуществляющее функции исполнительного органа;

**Кадровый резерв (пул талантов)** – группа работников, определенная в результате соответствующего отбора, обладающих высоким потенциалом и способные достичь уровня соответствия требованиям, которые предъявляются к управленческим, руководящим и иным ключевым должностям;

**Корпоративная культура** – ценности, принципы, нормы поведения и отношения, принятые в Обществе;

**Компетенции** – качества и навыки работника (личностно-деловые, лидерские, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности;

**Коучинг** – система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала работника, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала;

**КПД** – ключевые показатели деятельности;

**Модель компетенций** – совокупность компетенций, описывающая качества, необходимые работникам для того, чтобы быть успешными на должности;

**Мотивация** – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач;

**Наставничество** – форма профессиональной подготовки новых работников под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

**Оценка деятельности** – комплексный и регулярный процесс, охватывающий оценку результативности и оценку по компетенциям;

**Преемник** – работник, зачисленный в пул талантов, претендующих на замещение работника на руководящей/ключевой должности;

**Принцип «70/20/10»** - подход к организации корпоративного обучения, в основе которого лежит сбалансированное развитие: правильное сочетание практики и теории по модели «70/20/10», где: 70% времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте; 20% времени занимает обучение на рабочем месте через обратную связь с коллегами, с более опытным работником (наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т.д.); 10% времени занимает обучение на семинарах, тренингах и т.п. Данная модель является проводником перемен, способствует эффективному и действенному обучению, достижению высокой производительности труда, развитию мышления, а также изменению и развитию поведения;

**Руководство Общества** – председатель Правления, члены Правления.

**Руководящие работники** – члены коллегиального исполнительного органа/единоличный исполнительный орган;

**Самообучающаяся организация** – организация, которая постоянно развивает способности своих работников, находится в процессе непрерывного самосовершенствования, создавая необходимые условия для обучения и развития своих работников, при этом создает, передает и сохраняет приобретенные знания для их последующего развития и использования;

**СЕО-1, СЕО-2** и т. д. – должности уровней управления, нижестоящих по отношению к должности Председателя Правления (СЕО) в соответствии с организационной структурой;

**Управленческий персонал (Управленческие работники)** – работники, непосредственно курирующие стратегические направления деятельности, бизнес-процессы;

**Управление талантами** – комплекс мероприятий, направленных на определение работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые для успеха Фонда должности;

**HR метрика** – показатель, позволяющий оценить либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами;

**HR аналитика** – аналитические данные по персоналу или вопросам управления человеческими ресурсами необходимые для принятия бизнес-решений.



**Приложение №2**  
к Кадровой политике  
АО ««Samruk- Kazyna Construction»  
на 2018-2028 годы

**КПД Кадровой политики**

№	Наименование КПД	2018-2020	2020-2024	2024-2028
1	Степень вовлеченности персонала, %	не менее 60%		
2	Ежегодная текучесть кадров, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией персонала, %	не более 14%		
3	Работники, прошедшие обучение по обязательной программе развития лидерства в течение года, %	70%	100%	
4	Назначения из числа зачисленных работников в кадровый резерв/пула преемников, %	не менее 30% вакансий	не менее 50% вакансий	не менее 70% вакансий
5	Текучесть среди резервистов, %		не более 7%	



**«SAMRUK-KAZYNA CONSTRUCTION» АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫ**  
**Директорлар кеңесі**

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА**  
**очного заседания Совета директоров**  
**акционерного общества «Samruk-Kazyna Construction»**

г. Нур-Султан

№ 148

20 февраля 2020 года

Заседание Совета директоров созвано по инициативе Правления АО «Samruk-Kazyna Construction».

Место нахождения АО «Samruk-Kazyna Construction» (далее – Общество): Республика Казахстан, 010000, город Нур-Султан, ул. Е10, дом 17/10, Бизнес-центр «Зеленый квартал», блок Т4.

Дата и место проведения очного заседания Совета директоров АО «Samruk-Kazyna Construction» (далее – Совет директоров): 20 февраля 2020 года, 15:00 часов, город Нур-Султан, ул. Е10, дом 17/10, Бизнес-центр «Зеленый квартал», блок Т4, 18 этаж (Конференц - зал).

Члены Совета директоров, участвовавшие в заседании:  
Е. Туткушев, Е. Жанадил, Д. Ларионов.

**Кворум для принятия решения имеется.**

**Вопрос повестки дня заседания:**

13. «О внесении изменений в Кадровую политику АО «Samruk-Kazyna Construction» и предоставление GAP-анализа по корпоративным ценностям АО «Samruk-Kazyna Construction»».

**Решения по вопросу повестки дня:**

000126



По тринадцатому вопросу повестки дня заседания.

В соответствии с подпунктом 45) пункта 31 Устава АО «Samruk-Kazyna Construction», Совет директоров АО «Samruk-Kazyna Construction» **РЕШИЛ:**

Внести в Кадровую политику АО «Фонд недвижимости «Самрук - Қазына» на 2018-2028 годы, утвержденную решением Совета директоров АО «Samruk-Kazyna Construction» от 10 декабря 2018 года № 138 (далее – Кадровая политика) следующие изменения:

1. По всему тексту Кадровой политики слова АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына», «Фонд недвижимости», «Фонда недвижимости», «Фонде недвижимости» заменить словами АО «Samruk-Kazyna Construction», «Общество», «Общества» «Обществе» соответственно.

2. Раздел 3 Кадровой политики «**Эффективная корпоративная культура**» изложить в следующей редакции:

«3. Корпоративная культура высокой производительности

В Обществе выработаны следующие корпоративные ценности:

**Решительность / Табандылық / Determination**

- Мы постоянно развиваемся и используем передовой опыт.
- Мы ставим перед собой амбициозные цели и достигаем их.
- Мы принимаем решения с учетом всех рисков.

**Ответственность / Жауапкершілік / Responsibility**

- Мы предоставляем каждому возможности, но продвигаем лучших из нас.

- Мы действуем объективно и конструктивно.
- Мы берем на себя ответственность.

**Самодисциплина / Тәртіп / Self-discipline**

- Мы достигаем высокой эффективности, будучи требовательными к себе и к другим.

- Мы действуем в строгом соответствии с нормами и правилами компании.

- Мы верны своему слову и выполняем обещания.

**Товарищество -Партнёрство/ Серіктестік / Partnership**

- Мы ставим интересы команды выше личных и уважаем мнения друг друга.

- Мы находим взаимовыгодные решения для всех заинтересованных сторон.

- Мы строим долгосрочные отношения на принципах прозрачности.

Указанные корпоративные ценности, должны стать нормой корпоративной культуры и основными факторами эффективности развития модели поведения. Руководство Общества должны задавать тон и поддерживать корпоративную культуру высокой производительности, ответственности и результативности, где работники думают и действуют как владельцы активов, разделяя прибыли и убытки вместе с акционерами,

готовы к изменениям в целях обеспечения реализации стратегических целей Общества.

Соблюдение корпоративных ценностей и Кодекса делового поведения как внутри, так и вне Общества является зоной ответственности каждого руководителя, каждого работника. Эффективное развитие корпоративной культуры зависит от личной вовлеченности и участия каждого руководителя, каждого работника.

Исходя из корпоративных ценностей «РОСТ» Общество фокусируется на задачах:

- 1) установление качественных и амбициозных целей, которые приносят ценность бизнесу;
- 2) применение руководителями результатов оценки деятельности при продвижении работников;
- 3) содействие непрерывному развитию работников;
- 4) внедрение культуры регулярной (конструктивной/позитивной) обратной связи от руководителя и от подчиненного, и других инструментов признания заслуг работников на основе принципов меритократии;
- 5) внедрение международных деловых ценностей и культуры в повседневную деятельность Общества;
- 6) реализация процессов по управлению человеческими ресурсами и инструментов через призму и соблюдение корпоративных ценностей Общества.

Общество стремится к повышению уровня вовлеченности работников (исходя из результатов ежегодного исследования вовлеченности, социологических опросов), через проведение организационных мероприятий, усиливающих командную работу, создание благоприятной и творческой атмосферы в трудовом коллективе. Общество обеспечит реализацию дорожной карты по развитию корпоративной культуры и транслирование корпоративных ценностей работникам и лицам, взаимодействующим с Обществом.».

**Итоги голосования:**

«За» – 3 (Единогласно), «Против» – 0, «Воздержался» – 0.

**Корпоративный секретарь**



**Б. Абильдина**