



# МАЗМҰНЫ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| ► КІРІСПЕ .....                                         | 5  |
| ► ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТМК<br>АЙҚЫНДАЙТЫН ОҚЫТУ ТРЕНДТЕРІ ..... | 10 |
| ► ТМК КУ ЖАЛПЫ ПОРТРЕТІ .....                           | 22 |
| ► ШОЛУҒА ҚАТЫСҚАН ҚАЗАҚСТАН ТМК<br>КУ ПОРТРЕТТЕРІ ..... | 30 |
| ► ШОЛУДЫ ДАЙЫНДАУ ТОБЫ .....                            | 55 |
| ► ДЕРЕККӨЗДЕР .....                                     | 56 |



**Жұмысшы мамандықтар жылы біз жұмыс істейтін және шын жүректен мақтан тұтатын салада - Қазақстанның тау-кен металлургия кешенінде (ТМК) персоналды оқыту және дамыту мәселелеріне арналған алғашқы салалық шолуды мақтанышпен ұсынамыз.**

Жоба 2024 жылы әрқайсысы персонал саны, Ішкі процестері және қызметкерлерді дамыту тәсілдері бойынша бірегей ТМК-ның алты компаниясымен серіктестікте басталды.

**Бізді не біріктіреді? Қызметкерлерге жұмысты тиімдірек, бизнесті табысты ететін, ал адамдарды өз қызметіне көбірек тартатын және қанағаттандыратын білім мен құралдарды беруге деген жалпы ұмтылыс. Жекелеген бағыттардағы айырмашылықтар мен бәсекелестікке қарамастан, біз серіктестіктің құндылығын көреміз. Біз бір-бірімізден үйренгіміз келеді, ең жақсы тәжірибелермен бөліскіміз келеді, қауіпсіздік пен тиімділік деңгейін көтергіміз келеді және өнімді ынтымақтастық орнатқымыз келеді.**

Бұл мүмкін болу үшін әр компанияның күшті жақтарын түсіну, не бөлісе алатынымызды және не қажет екенін білу маңызды. Тек объективті көрініс сіздің жетістіктеріңізді дұрыс бағалауға және алға жылжуға мүмкіндік береді.

Біз **KAZAKHMYN, QARMET, KAZZINC, KAZATOMPROM, АЛТЫНАЛМАС** компанияларының корпоративтік университеттеріне белсенді қатысқаны және зерттеуге қосқан үлесі үшін шын жүректен алғысымызды білдіреміз.

ERG Kazakhstan басшылығына: Бас директор Серік Шахажановқа, Бас директордың персонал және мәдениет жөніндегі орынбасары Анастасия Кручқа бастаманы қолдағаны үшін ерекше алғыс айтамыз.

НИУ ВШЭ Жоғары бизнес мектебінің директоры, профессор Валерий Катькалоға және EFMD корпоративтік қызметтер жөніндегі директоры және CLIP аккредиттеу бағдарламасының жетекшісі доктор Мартин Мюльге - шабыт бергені, сараптамалық қолдау және жеке қатысқаны үшін ерекше ризашылығымызды білдіреміз.

Алдағы уақытта біз Қазақстандағы корпоративтік оқытудың жай-күйі мен перспективаларын түсінуді тереңдету үшін зерттеу ауқымын кеңейтуді жоспарлап отырмыз. Бұл тәжірибе мен озық тәжірибелермен алмасу үшін платформа құрады, бұл өз кезегінде ел экономикасының барлық салаларында кадрларды даярлау сапасын арттырады.

*Құрметпен,*

*ERG Kazakhstan корпоративтік университетінің командасы – Валентина Сатарова, Ольга Иксанова, Айжан Базарбаева, Аида Бапахова, Зумрада Койжанова*

**ОСЫ ШОЛУ ОҚЫТУ ЖҮЙЕЛЕРІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАМАЙДЫ, БІРАҚ ӨЗІН-ӨЗІ ТАЛДАУ, ТӘЖІРИБЕ АЛМАСУ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТМК КОРПОРАТИВТІК УНИВЕРСИТЕТТЕРІН ДАМУ ТУ ВЕКТОРЛАРЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ҮШІН БАҒДАР РЕТІНДЕ ҚЫЗМЕТ ЕТЕДІ. ШОЛУДА КЕЛТІРІЛГЕН ТҰЖЫРЫМДАР МЕН ПІКІРЛЕР ЗЕРТТЕУ АВТОРЛАРЫНЫҢ САРАПТАМАЛЫҚ КӨЗҚАРАСЫН КӨРСЕТЕДІ. БЕНЧМАРКТАР ӘРТҮРЛІ ДЕРЕККӨЗДЕРДЕН ЖИНАҚТАЛҒАН ДЕРЕКТЕРДІ БІЛДІРЕДІ (56-бетті қараңыз).**

**Қазақстанның ТМК-да қызметкерлерді оқыту мен дамыту тәсілдерінің айтарлықтай баламалылығы байқалады. Зерттеуге қатысқан алты корпоративтік университеттің талдауы мыналарға байланысты айтарлықтай айырмашылықтарды анықтады:**

- әр компанияның бизнес масштабы;
- корпоративтік мәдениеттің ерекшеліктері;
- басшылықтың қатысу деңгейі;
- оқытуға бөлінетін ресурстар көлемі.

**Бұл факторлар оқу және даму бағдарламаларының тиімділігі айтарлықтай өзгереді бікелкі емес ортаны құрайды.**

Кейбір корпоративтік университеттерде сыртқы оқыту ұйымдарымен ынтымақтастыққа басымдық беріледі. Мұндай модель оқытуды жедел масштабтауға, жоғары мамандандырылған жоғары білікті сарапшыларды тартуға және ішкі ресурстарға жүктемені азайтуға, ең жаңа тәжірибелерді қолдануға мүмкіндік береді. Негізгі ішкі құзыреттер мердігерлерді басқару, техникалық тапсырмаларды орындау, қызмет сапасын бағалау және контроллинг төңірегінде шоғырланған.

Басқа корпоративтік университеттерде оқытудың ішкі жүйелерін дамытуға баса назар аударылады. Мұнда бизнеске бейімделген бағдарламалар құрылады, ішкі тренерлер дайындалады, өндірістік полигондар, тренажерлер мен симуляторлар дамиды. Бұл тәсіл бастапқыда айтарлықтай инвестицияларды қажет етеді, бірақ мазмұнның дәлдігіне, үздіксіз біліктілікті арттыруға және ішкі байланыстарды нығайтуға мүмкіндік береді. Бұл білім сапасын жақсартуға ғана емес, сонымен қатар ұзақ мерзімді нәтижелерге және бизнес-процестерді үнемі жетілдіруге бағытталған жүйені құруға көмектеседі.

Шолуда персоналды дамыту жүйесін, сондай-ақ жақсарту бағыттары мен мүмкіндіктерін айқындайтын тау-кен металлургия саласының трендтері ұсынылған.

Деректер әрбір корпоративтік университет бойынша жалпыланған және жеке түрде ұсынылған, олар туралы ақпарат жария өрісте ақпаратты ашу бойынша сезімталдықты ескере отырып, әрбір компанияның уәкілетті құрылымдары тарапынан жариялауға рұқсат етілген.

Шолуды дайындау кезінде корпоративтік оқыту жүйелерін зерттеудің дәстүрлі әдістері қолданылды, олар тек ағымдағы жағдайды сипаттауға ғана емес, сонымен қатар **корпоративтік университеттердің компания бизнесін дамытуға қосқан үлесін қамтамасыз ететін** негізгі факторларды анықтауға бағытталған.

**Корпоративтік университет компанияның бизнесін дамытудың драйвері бола алатын үш шарт:**

- 1. КОРПОРАТИВТІК УНИВЕРСИТЕТТІҢ БИЗНЕСТІ ДАМУ ДРАЙВЕРІ РЕТІНДЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ РӨЛІ.** Корпоративтік университет компанияның стратегиялық күн тәртібіне біріктірілген кезде — HR стратегиясын қалыптастыруға, көшбасшылық резервті дамытуға, трансформацияларды қолдауға және өзгерістерді енгізуге қатысқан кезде барынша құндылық әкеледі. Бизнес көшбасшыларында Корпоративтік университет-компанияның бірінші тұлғасымен тығыз байланысты және алқалы басқару органы бар стратегиялық функция.
- 2. «КӨШБАСШЫЛАР КӨШБАСШЫЛАРДЫ ҮЙРЕТЕДІ» — ДАМУ ЖӘНЕ ҚАТЫСУ МӘДЕНИЕТІНІҢ ДРАЙВЕРІ.** Үздік менеджерлер мен негізгі сарапшыларды оқыту мен білім беруге тарту тік байланыстарды нығайтады, тәлімгерлік мәдениетін қалыптастырады және компанияның ішкі білімін басқару жүйесін құра отырып, оқытуға практикалық бағыт береді. Бұл тәсіл білім беру бағдарламаларына деген сенімді арттырады, негізгі корпоративтік құндылықтарды бекітуге ықпал етеді және басқарушылық сабақтастықты жақсартады.
- 3. ОРНЫҚТЫ ЖӘНЕ ЖЕТКІЛІКТІ РЕСУРСТЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ — САПА МЕН ДАМУ ДӘЙЕКТІЛІГІНІҢ НЕГІЗІ.** Болжалды бюджет - формальдылық емес, стратегиялық жоспарлаудың қажетті шарты болып табылады. Ресурстық тұрақтылық жағдайында ғана корпоративтік университет кешенді ұзақ мерзімді бағдарламалар құра алады, заманауи құралдарды енгізе алады және ұзақ мерзімді перспективада персоналды дамытуды қалыптастыра алады. Оқытуға жүйелі түрде инвестиция салатын компаниялар операциялық тиімділіктің өсуін, өндірістік қателіктердің төмендеуін және қызметкерлердің белсенділігінің артуын көрсетеді.

Корпоративтік университет стратегиялық ресурс ретінде — нақты анықталған рөлмен, тұрақты қаржыландырумен және көшбасшылардың белсенді қатысуымен қабылданған жағдайда ғана нақты бәсекелестік артықшылыққа айналады. Мұндай конфигурацияда корпоративтік университет тек оқытуға ғана емес, даму мәдениетін қалыптастыруға, операциялық тиімділікті қолдауға, компанияны болашақ сын-қатерлерге дайындауға қабілетті.

### ТЕРМИНДЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР:

1. **Оқытуды әкімшілендіру** – қатысушыларды тіркеу мен кеңес беруді, өтінімдерді өңдеуді, кестені басқаруды, құжаттаманы (актілер, есептер, сертификаттар және басқалар) жүргізуді қамтитын (бірақ олармен шектелмейтін) оқу процесін қолдау.
2. **Қызметкерлерді оқытуға арналған бюджет** - қызметкерлер үшін оқыту іс-шараларын (тренингтер, сессиялар, бағдарламалар) ұйымдастыруға және өткізуге бөлінетін ақша қаражатының көлемі. Әлеуметтік және мемлекеттік білім беру бастамаларын қамтымайды.
3. **Ішкі тренер** - сол компанияның басқа қызметкерлері үшін тренинг өткізетін компания қызметкері.
4. **Ішкі сарапшы** - білім беру шешімдерін әзірлеуге және іске асыруға қатысатын компания қызметкері.
5. **ТМК ҚУ-нің зерттеу қызметі** - саланың міндеттерін ескере отырып, оқыту және персоналды дамыту бағдарламаларын жақсарту үшін білім беру және өндірістік тәжірибелерді мақсатты талдау.
6. **Өндіріс бағыттары мен қолдау функциялары бойынша корпоративтік бағдарламалар** - кәсіптік стандарттар мен өндіріс ерекшеліктеріне негізделген ішкі оқу және біліктілік бағдарламалары.
7. **Корпоративтік университет (КУ)** – компания қызметкерлерін оқыту және дамыту процестеріне жауап беретін компанияның құрылымдық бөлімшесі.
8. **Коуч** - адамға немесе командаға сұрақтар мен әдістерге сүйене отырып, тікелей кеңестерсіз арнайы құрылған диалог арқылы әлеуетті ашуға көмектесетін маман.
9. **Ментор** - тәжірибесі аз адамға (менти) бейресми және сенімді ортада тәжірибе мен қолдауды бөлісу арқылы дамуға көмектесетін тәжірибелі адам.
10. **Тәлімгер** - жаңадан бастаушыға немесе тәжірибесі аз әріптеске бейімделуге, тапсырмаларды меңгеруге, практикалық білім мен дағдыларды беру арқылы командаға кіруге көмектесетін тәжірибелі қызметкер.
11. **Білім беру шешімі (БШ)** – қызметкерлердің білімін, дағдылары мен құзыреттерін дамытуға бағытталған оқу өнімдері мен қызметтері (курстар, бағдарламалар, тренингтер және басқалар).
12. **Онлайн оқыту платформасы (Learning Management System (LMS))** – онлайн форматта білім беру курстарын, тренингтерді, семинарларды және оқытудың басқа да нысандарын ұйымдастыруға және өткізуге арналған веб-сервис және/немесе қосымша.
13. **Оқыту** - растайтын құжатты (аттестат, куәлік, диплом, сертификат және т. б.) бере отырып, қызметкерлерді даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру шеңберінде білім беру бағдарламаларына қатысу арқылы белгілі бір білім мен дағдылар саласының қызметкерлерін игеруге бағытталған, компанияның барлық деңгейлерінде және барлық бөлімшелерінде жүзеге асырылатын, компанияның қажеттіліктеріне бейімделген арнайы ұйымдастырылған оқыту іс-шаралары.

### ТЕРМИНДЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР:

- 14. Оқу инфрақұрылымының жалпы ауданы** – білім беру процесіне тартылған барлық үй-жайлар мен объектілерді (оқу үй-жайлары, практикалық оқытудың оқу алаңдары және т. б.) қамтитын қызметкерлерді оқытуға арналған физикалық кеңістіктің мөлшері.
- 15. Қауіпсіздік бойынша міндетті оқыту** - Қазақстан Республикасының заңнамасында және компаниялардың корпоративтік стандарттарында белгіленген қызметкерлерді, басшыларды және персоналдың өзге де санаттарын еңбекті қорғау, өнеркәсіптік, өрт және өзге де қауіпсіздік мәселелері бойынша міндетті даярлау, қайта даярлау және білімдерін тексеру процесі. Оқыту өндірістік жарақаттанудың, авариялардың және өзге де инциденттердің алдын алу мақсатында бекітілген бағдарламалар мен мерзімдерге, сондай-ақ ұйымның ішкі нормативтеріне сәйкес жұмыс басталғанға дейін және еңбек қызметі процесінде жүргізіледі.
- 16. Онлайн-формат** - оқытушымен бетпе-бет өзара іс-қимылсыз қашықтықтан жүзеге асырылатын ақпараттық және цифрлық технологияларды қолдана отырып оқыту нысаны.
- 17. Оқытуды ұйымдастыру** - Тапсырыс берушімен өзара іс-қимылды, қажеттіліктерді талдауды, оқу бағдарламалары мен оқу-әдістемелік материалдарды әзірлеуді, оқытуды жоспарлау мен іске асыруды, қатысушыларды сүйемелдеуді, қорытындыларды шығаруды және оқытудың тиімділігін бағалауды қоса алғанда, оқу процесін басқарудың толық циклі.
- 18. Күндізгі формат** - білім алушылар мен оқытушылардың оқу аудиторияларында физикалық қатысуы бар, негізгі кәсіби қызметтен қол үзіп, білім беру процесіне тікелей өзара іс-қимыл жасауды және қатысуды көздейтін оқыту нысаны.
- 19. Кәсіптік оқыту** - жұмысшы кәсіп қызметкерлерінің кәсіптік білімін, дағдылары мен дағдыларын қалыптастыруға, жаңартуға және дамытуға бағытталған білім беру іс-шараларының жүйесі. Бастапқы кәсіптік даярлауды, қайта даярлауды, біліктілікті арттыруды, сондай-ақ жұмыс берушінің нақты өндірістік міндеттері немесе талаптары бойынша мамандандырылған курстарды қамтиды.
- 20. Аралас** - онлайн және бетпе-бет оқыту форматтарының элементтерін біріктіретін оқыту форматы.
- 21. Спикер** – конференцияларға, семинарларға, тренингтерге, форумдарға, оқыту және өзге де корпоративтік іс-шараларға қатысушы, сөз сөйлейтін, баяндама, дәріс немесе презентация жасайтын тұлға.
- 22. БШ цифрландыру студиясы/орталығы** - онлайн-форматта курстарды әзірлеу және құру мақсатында оқу-әдістемелік материалдарды цифрлық форматқа ауыстыруды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше.
- 23. Оқу аудиториялары мен сыныптары** - бұл білім беру сабақтарын, тренингтерді, дәрістерді және басқа да оқу іс-шараларын өткізуге арналған арнайы жабдықталған үй-жайлар.



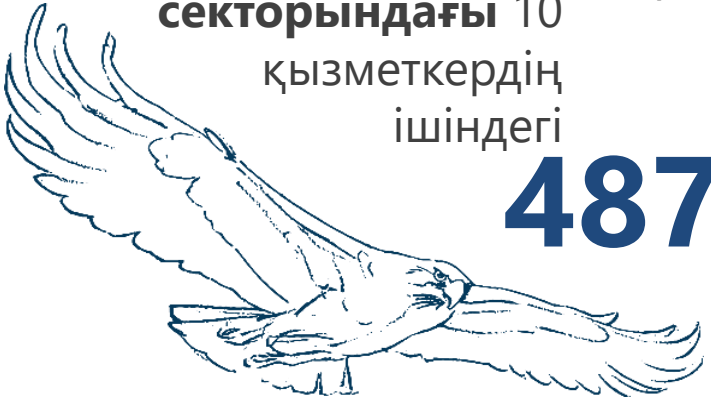


# 1 ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТМК АЙҚЫНДАЙТЫН ОҚЫТУ ТРЕНДТЕРІ

► ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТМК САЛАСЫ 1/2

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТМК САЛАСЫ экспорттық кірістер мен жұмыспен қамтудың едәуір бөлігін қамтамасыз ете отырып, ел экономикасындағы басты салалардың бірі болып табылады.

Қазақстанның өнеркәсіп секторындағы 10 қызметкердің ішіндегі



487

әрбір 3 ТМК кәсіпорындарында жұмыс істейді

Қазақстандағы ТМК кәсіпорындары

1-кесте ТМК кәсіпорындар саны

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 178 | тау-кен өнеркәсібіндегі қызметтер |
| 107 | металлургиялық өндіріс            |
| 69  | дайын металл бұйымдарын өндіру    |
| 59  | металл кендерін өндіру            |
| 55  | пайдалы қазбалар өндіру           |
| 19  | көмір өндіру                      |

2-кесте Қазақстандағы ТМК үлесі (%)

|       |                                        |
|-------|----------------------------------------|
| 39,3% | өңдеу өнеркәсібі                       |
| 30,9% | өнеркәсіптік өндірістің жалпы құрылымы |
| 17,6% | экспорт                                |
| 11,9% | ЖІӨ                                    |

Қазақстан ТМК саласы бай табиғи ресурстардың, стратегиялық географиялық жағдайдың және шикізатты жеткізудің жаһандық тізбегіндегі өсіп келе жатқан рөлдің арқасында әлемдік аренада маңызды орын алады.

3-кесте Экспорт бойынша әлемдегі орын

| ҚР ТМК негізгі позициялары                          | Әлемдік рейтинг | Көлемі (мың тонна) | ҚР экспортындағы үл. салмағы |
|-----------------------------------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|
| 2844 - Радиоактивті элементтер мен изотоптар (Уран) | 1               | 28,1               | 5,6%                         |
| 7202 - Ферроқорытпалар                              | 5               | 1 812,5            | 3%                           |
| 7403 - Тазартылған мыс және мыс қорытпалары         | 7               | 478,7              | 5,1%                         |
| 2603 - Мыс кендері мен концентраттары               | 8               | 1 852,0            | 3,9%                         |

Кесте 4 Өндіру бойынша әлемдегі орын

| Орын | Атауы                      | Үлесі  |
|------|----------------------------|--------|
| 1    | Уран                       | 36,97% |
| 2    | Хром                       | 12,40% |
| 2    | Асбест                     | 20,61% |
| 5    | Висмут                     | 0,99%  |
| 5    | Кадмий                     | 4,95%  |
| 5    | Барит                      | 7,30%  |
| 6    | Рений                      | 1,10%  |
| 7    | Алтын                      | 4,02%  |
| 7    | Күкірт                     | 5,73%  |
| 8    | Молибден                   | 1,80%  |
| 8    | Мырыш                      | 2,82%  |
| 8    | Тас көмір                  | 1,49%  |
| 10   | Бокситтер (шикізат кені)   | 1,17%  |
| 10   | Күміс                      | 3,36%  |
| 11   | Сүрме                      | 0,38%  |
| 11   | Кокстелетін көмір          | 0,63%  |
| 11   | Мыс                        | 2,74%  |
| 12   | Қорғасын                   | 0,98%  |
| 13   | Селен                      | 1,50%  |
| 14   | Темір және ферроқорытпалар | 0,76%  |























# 2

## ТМК КУ ЖАЛПЫ ПОРТРЕТІ



























































