



**УТВЕРЖДЕНА**  
Решением Совета Директоров  
АО «Самрук-Энерго»  
от 28 июля 2023 года  
Протокол № 10/23



## **Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2023-2031 годы**

<b>Владелец документа</b>	Департамент «Управление человеческими ресурсами»
<b>Редакция</b>	2
<b>Год</b>	2023

**г. Астана**

## Содержание

1. Назначение и область применения.....	3
2. Термины и сокращения .....	3
3. Введение.....	6
4. Цели кадровой политики .....	7
5. Принципы кадровой политики .....	8
6. Ключевые направления кадровой политики .....	10
6.1. Основные направления.....	10
6.2. Привлечение, мотивация и создание благоприятных условий для квалифицированных кадров через развитие человеческих ресурсов с учетом стратегического видения и целей развития Общества и его ДЗО.....	11
6.3. Поиск и подбор персонала .....	11
6.4. Адаптация персонала.....	12
6.5. Обучение и развитие персонала .....	13
6.6. Система преемственности и управление талантами .....	14
6.7. Оценка деятельности .....	14
6.8. Управление вознаграждением .....	15
6.9. Развитие системы трудовых отношений (Industrial Relations) и мер социальной поддержки .....	16
7. Эффективное развитие корпоративной культуры, способствующей реализации стратегических целей Общества и его ДЗО.....	17
8. Внедрение современных методов и передовых технологий управления персоналом, совершенствование HR-процессов для повышения эффективности HR-функций .....	18
9. Ожидаемые результаты .....	19
10. Нормативные ссылки.....	20
Приложение 1. Анализ текущей ситуации .....	21
Приложение 2. КПД Кадровой политики .....	22
Приложение 3. Плановая численность на 2023 год в соответствии с Планом развития Общества на 2023-2027 годы .....	24

## 1. Назначение и область применения

Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» (далее-Кадровая политика) определяет систему управления, принципы и ключевые направления управления человеческими ресурсами и является единой для всех дочерних организаций группы АО «Самрук-Энерго» (далее-Общество).

## 2. Термины и сокращения

Термин   сокращение	Определение
<b>CSR (Corporate Social Responsibility – Корпоративная Социальная Ответственность)</b>	<p>концепция, в соответствии с которой Компании учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом;</p>
<b>ESG (Environment, Social, Governance – окружающая среда, социальная политика, корпоративное управление)</b>	<p>совокупность характеристик управления Компанией, при котором достигается вовлечение данной Компании в решении экологических, социальных и управленческих проблем. Строится на принципах: Environmental – отношение к окружающей среде, экологичность производства Компании. Уменьшение вредоносных выбросов в атмосферу, почву, водоемы. Контроль всего цикла жизни товаров: добычи сырья, производства, использования, утилизации; Social – лояльность ко всем представителям социума: к персоналу, клиентам, обществу. Забота о семьях работников, предоставление льгот. Трудоустройство и социальные сервисы для людей с ограниченными возможностями здоровья; Governance – корпоративное управление, соблюдение всех прав и гарантий. Выстраивание отношений с государством, акционерами, потребительским сообществом. Антикоррупционная политика, отслеживание цепочки финансовых коммуникаций, регулярные отчеты по всем областям деятельности.</p>
<b>HR бизнес партнер (HRBP)</b>	<p>выделенная роль в HR функции организации, направленная на налаживание конструктивного диалога между бизнесом и HR-командой, оказание экспертно-консультативной помощи по персоналу при принятии стратегических решений, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса;</p>
<b>HR метрики</b>	<p>показатели, позволяющие оценить, либо измерить эффективность процессов управления человеческими ресурсами в организации;</p>
<b>HR функция (от англ. «Human Resources» – «Человеческие ресурсы»)</b>	<p>это корпоративная функция по управлению человеческими ресурсами;</p>

<p><b>HSE (Health, Safety, Environment - Здоровье, Безопасность и Окружающая среда)</b></p>	<p>набор процессов, решений и практик, определяющих потенциальные риски для определённой рабочей среды, разработка передовых методов снижения или устранения этих рисков, а затем обучение работников методологии риск-ориентированного подхода для предотвращения происшествий, быстрого реагирования на травматизм и т.д. HSE охватывает персональную, технологическую, экологическую безопасность и культуру безопасности в целом, а не просто соответствие предприятия законодательным нормам и правилам, которые подразумевает ОТиПБ;</p>
<p><b>IR (Industrial Relations - производственные отношения)</b></p>	<p>отношения между рабочими, рабочими коллективами и организациями с одной стороны и менеджерами, Компаниями и организациями работодателей – с другой;</p>
<p><b>Адаптация персонала</b></p>	<p>процесс включения новых сотрудников в Общество, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей и др.;</p>
<p><b>Бенчмаркинг</b></p>	<p>сравнение показателей и ситуации Общества со среднестатистическими показателями, трендами и лучшими практиками, которые есть у других;</p>
<p><b>Благополучие</b></p>	<p>внутреннее ощущение человека, сочетание любви к тому, чем он занимается каждый день, хороших отношений с окружающими, устойчивого материального положения, крепкого здоровья и гордости своим вкладом в жизнь общества, и взаимосвязь этих элементов;</p>
<p><b>ВИЭ</b></p>	<p>генерация на основе возобновляемых источников энергии;</p>
<p><b>Должность</b></p>	<p>штатная единица, на которую возложен установленный внутренними документами круг должностных полномочий и обязанностей;</p>
<p><b>Дуальное обучение</b></p>	<p>форма подготовки кадров, сочетающая обучение в организации образования с обязательными периодами обучения и практики на предприятии с предоставлением рабочих мест и компенсационной выплатой обучающихся при равной ответственности компании, учебного заведения и обучающегося;</p>
<p><b>Индивидуальный план развития (ИПР)</b></p>	<p>инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников;</p>
<p><b>Кадровый резерв/пул талантов</b></p>	<p>работники Общества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и компетенций, определенные как преемники/таланты по результатам комплексной оценки деятельности;</p>

<b>Карта талантов</b> (девятиклеточная матрица)	инструмент управления талантами в Обществе, который позволяет принимать обоснованные управленческие решения в отношении работников по итогам оценки эффективности;
<b>Квалификационные требования</b>	требования к должности по уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам, компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей;
<b>Квалификация работника</b>	это степень его профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы;
<b>Ключевые показатели деятельности (КПД)</b>	показатели, отражающие эффективность деятельности и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей;
<b>Компания/Группа компаний</b>	юридические лица, 50 и более процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Обществу на праве собственности или доверительного управления;
<b>Компетенция</b>	это качества и навыки работника (лично-деловые, профессиональные), которые способствуют эффективному выполнению работы на должности;
<b>Корпоративная культура</b>	совокупность норм, ценностей и убеждений, моделей поведения, которые приобретены компанией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов компании;
<b>Коучинг</b>	действия руководителя, направляющие сотрудника и помогающие ему самостоятельно научиться решать проблемы или выполнять работу лучше, чем раньше;
<b>Менторство</b>	один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своими подопечными на протяжении определенного времени с целью помочь им более эффективно выполнять работу и строить карьеру;
<b>Меритократия</b>	принцип управления, согласно которому руководящие должности должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового положения;
<b>Мотивация</b>	механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач;
<b>План инициатив в области устойчивого развития</b>	План, содержащий инициативы в области устойчивого развития, определенные Обществом в результате рассмотрения широкого круга тем, заслуживающих внимания, в том числе стратегии развития и бизнес-модели, значимых тем с точки зрения устойчивого развития для Общества и заинтересованных сторон, матрицы существенности и рисков Общества в разрезе трех составляющих (экономические, экологические и социальные риски);
<b>Принцип «70/20/10»</b>	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;
<b>Профессиональные стандарты</b>	характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции;
<b>Система преемственности</b>	это процесс выявления и развития работников со значительным потенциалом внутри Общества для заполнения ключевых должностей;
<b>Управление талантами</b>	процесс определения работников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые должности Общества.

### **3. Введение**

3.1.Кадровая политика Общества является основополагающим документом в области управления персоналом и ориентирована на повышение стоимости человеческого капитала, создание благоприятных условий и обеспечение конкурентоспособности и устойчивости рынка труда.

3.2.Основные положения Кадровой политики Общества разработаны на основе анализа текущей ситуации (Приложение 1) и базируются на ключевых приоритетах Кадровой политики АО «Самрук-Қазына» (далее - Фонд), утвержденной решением Совета директоров Фонда от 14 декабря 2022 года (протокол №209), Корпоративном стандарте по управлению человеческими ресурсами группы Фонда, утвержденном решением Правления Фонда от 29 декабря 2022 года (протокол №70/22). При разработке Кадровой политики определены требования и мнения заинтересованных сторон, учтено мнение единственного акционера, внутренних стейкхолдеров, практики международных стандартов GRI и ISO 10018 и пр., а также требования регуляторных органов.

3.3.Направления Кадровой политики Общества будут детализироваться в политиках, правилах, положениях и других функциональных документах Общества, а также в ДЗО с учетом специфики деятельности каждой дочерней организации.

3.4.На сегодняшний день Общество обеспечивает доминирующую долю выработки электроэнергии на рынке Республики Казахстан, неизменно следуя

общегосударственным интересам по обеспечению надежных, бесперебойных поставок энергоресурсов. В связи с быстрым сокращением имеющихся резервов мощности на фоне роста потребления, в отрасли назревает дефицит электрической мощности. В этой связи Обществом планируется введение новых угольных энергоисточников для покрытия возрастающего спроса на электроэнергию.

3.5. Казахстан, как и весь мир, вступает в этап 4-го энергетического перехода к широкому использованию возобновляемых источников энергии, которые со временем в большинстве своем вытеснят ископаемые виды топлива — газ, нефть, уголь. Понимая важность повестки и риски, сопряженные с деятельностью, основанной на угольной генерации, Компания в горизонте до 2060 года будет стремиться минимизировать свое негативное влияние на окружающую среду с достижением углеродной нейтральности.

3.6. Для этого, планируется осуществление различных мероприятий, в том числе, строительство объектов ВИЭ-генерации, перевод некоторых активов на газ, применение наилучших доступных технологий в области улавливания и хранения углерода, аккумулярование, цифровизация и энергоэффективность. Дополнительно, в долгосрочной перспективе вне горизонта планирования Стратегии развития, Компания также будет рассматривать дополнительные отрасли, как например, водородная энергетика и геотермальные источники, в целях внесения своего вклада в общегосударственную цель по достижению углеродной нейтральности.

3.7. Тенденции в области управления персоналом постоянно меняются по мере развития общества, изменения глобальных трендов и совершенствования технологий. К примеру, глобальная пандемия коронавируса резко повлияла на основные тенденции в области управления персоналом.

3.8. Учитывая данные факторы, политика управления человеческими ресурсами должна быть максимально гибко ориентирована на бизнес-задачи, эффективные решения, основанные на фактах, развитие меритократии и повышение вовлеченности благополучия персонала.

#### **4. Цели Кадровой политики**

4.1. Целью настоящей Кадровой политики является содействие достижению стратегических целей Общества через повышение стоимости человеческого капитала, создание благоприятных условий и обеспечение конкурентоспособности и устойчивости рынка труда.

4.2. Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2023-2031 годы (далее - Кадровая политика) основана на целях Стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2022-2031 годы (далее – Стратегия развития) и призвана способствовать максимально эффективной реализации 3 стратегических целей Общества, отображено на рисунке 1:

- Снижение нетто углеродного следа;

- Увеличение производительности;
- Увеличение стоимости чистых активов.



Рисунок 1. Стратегические HR инициативы

4.3. Персонал Компании является основным активом и его конкурентным преимуществом. Масштаб и сложность изменений в рамках реализации Стратегии развития, а также конкурентная внешняя среда требуют приобретения работниками новых навыков, а также изменения ценностных установок и корпоративной культуры. Все направления работы с персоналом потребуют существенной модернизации, развития и применения лучших практик управления, что будет достигнуто через смещение роли HR функции с административно-поддерживающей роли до стратегического партнера бизнес-подразделений Компании.

4.4. Ключевыми элементами политики по управлению персоналом станут направления, связанные с проактивным планированием человеческих ресурсов, обеспечением социальной стабильности, создания системы справедливой оплаты труда, развитием корпоративной культуры и внутренней экспертизы.

## 5. Принципы Кадровой политики

5.1 Реализация основных положений Кадровой политики направлена на преобразование HR функции и способствует более эффективному осуществлению деятельности и решению стратегических целей и задач Общества.

5.2 Роль HR функции становится более стратегической, чтобы осуществлять эффективную поддержку бизнеса, управлять организационными возможностями и создавать ощутимую ценность для акционеров и других заинтересованных сторон. Основанная на принципах устойчивого развития – уважение интересов заинтересованных сторон, соблюдение прав человека, открытость, подотчетность, прозрачность, законность, этичное поведение, личный пример, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов, предоставление равных



возможностей при трудоустройстве, отсутствие дискриминации, недопущение сексуальных домогательств и другие, Кадровая политика Общества основывается на бизнес-принципах указанных в таблице 1.

Таблица 1. Бизнес-принципы


<b>БИЗНЕС-ПРИНЦИП</b>	<b>ОПИСАНИЕ</b>
Проактивность	Способность прогнозировать и планировать ситуацию с кадрами на кратко-, средне- и долгосрочный периоды с учетом этапов реализации Стратегии развития Общества, осуществлять оценку и митигацию (снижение) HR-рисков (профилактика возможных, минимизация негативных последствий)
Единство политики управления персоналом для всех дочерних организаций Общества	Цели, задачи и направления работы с трудовыми ресурсами должны быть едины для всех дочерних организаций Общества. Доступная единая терминология, язык, открытость и понятность технологий и мероприятий в отношении персонала всех дочерних организаций
Меритократия	Оценка каждого по его личным заслугам, продвижение вперед людей, обладающих потенциалом. Вознаграждение на основании результатов оценки деятельности и личного вклада работника, нетерпимость к неудовлетворительным результатам
Прозрачность и открытость	Обеспечение прозрачности и открытости будет достигаться путем установления прозрачных процедур, коммуникаций и открытого диалога на любом этапе управления персоналом
Преимственность	Преимственность будет достигаться наращиванием внутренней экспертизы по группе компаний Общества путем передачи и усвоения корпоративных, управленческих и профессиональных знаний и навыков, корпоративных ценностей и традиций Общества от одного поколения работников к другому
Фокус на высокий профессионализм специалистов и их стремление к самосовершенствованию	Инвестирование в профессиональный и карьерный рост и развитие собственных кадров. Поощрение высокой мотивации к саморазвитию. Применение принципов самообучающейся организации (70-20-10)
Развитие культуры вовлеченности работников в достижение общих стратегических целей	Обеспечение эффективной мотивации персонала, формирование культуры высокой лояльности, инициативы, заинтересованности и стремления работников к высоким результатам труда и вкладу в реализацию стратегических общих целей
Фокус на поддержание баланса интересов работников и работодателя	Внедрение практик IR, HSE, CSR во всех дочерних организациях Общества
Разнообразие и равные возможности/ Недискриминация	Соблюдение принципа инклюзивности, разнообразия и принципа недискриминации. Работники не должны подвергаться дискриминации (т.е. отказывать в

	должности, продвижении по службе или прибавке к зарплате, несправедливо критиковать или давать несправедливую отрицательную оценку, платить меньше, чем другому работнику в аналогичных обстоятельствах и с аналогичным образованием, опытом и стажем работы и т. д.). Общество стремится в соответствии с положениями законодательства, внутренними нормативными документами Общества, коллективным договором Общества оказывать работникам равные возможности при выполнении ими трудовых обязанностей.
Стратегическое партнерство функции управления персоналом и бизнес-подразделений	Смещение роли HR функции с административно поддерживающей, до роли стратегического партнера для бизнес-подразделений
Соблюдение прав человека	Общество соблюдает права человека, используя политики и процессы для выявления, предотвращения, смягчения и учета того, как она устраняет неблагоприятное воздействие на права человека. Политика в области прав человека и Политика по недопущению дискриминации в Обществе отражают приверженность соблюдению прав человека, в том числе прав человека на рабочем месте. Внутренние права человека сосредоточены на правах человека на рабочем месте, которые включают в себя: уважение личности, отсутствие несправедливой дискриминации, справедливые и равноправные методы найма, здоровье и безопасность, индивидуальное развитие, свободу ассоциации и запрет на принудительный или детский труд. Предоставление работникам «горячей линии», а также обращение в структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами, службу «Комплаенс» и Омбудсмену Общества, чтобы они могли сообщать о любых проблемах, которые у них могут возникнуть, обо всех нарушениях Кодекса поведения, включая дискриминацию или нарушения прав человека.

## **6. Ключевые направления Кадровой политики**

### **6.1. Основные направления**

6.1.1. Для реализации Стратегии развития, а также достижения, поставленных перед Обществом задач, в настоящей Кадровой политике определены следующие основные направления:

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2023-2031 годы</b>	<b>Редакция 2</b>
		<b>Страница 11 из 24</b>

- привлечение, мотивация и создание благоприятных условий для квалифицированных кадров через развитие человеческих ресурсов с учетом стратегического видения и целей развития Общества и его ДЗО;

- эффективное развитие корпоративной культуры, способствующей реализации стратегических целей Общества и его ДЗО;

- внедрение современных методов и передовых технологий управления персоналом, совершенствование HR-процессов для повышения эффективности HR-функций.

## **6.2. Привлечение, мотивация и создание благоприятных условий для квалифицированных кадров через развитие человеческих ресурсов с учетом стратегического видения и целей развития Общества и его ДЗО**

6.2.1. Исходя из принципов меритократии, реализация данного направления основывается на повышении профессионализма и экспертизы, построении системы признания заслуг работников в достижении бизнес-результатов, ценностном предложении работодателя на конкурентном уровне согласно рыночным ориентирам.

6.2.2. Активная позиция Общества в отношении соискателей и работников Общества, их постоянного личностного и профессионального развития, конкурентоспособное вознаграждение, привязанное к достижению целей, обеспечит развитие корпоративной культуры, положительную репутацию Общества на рынке трудовых ресурсов и в обществе, а также повысит привлекательность Общества в качестве лучшего работодателя.

## **6.3. Поиск и подбор персонала**

6.3.1. Проактивное планирование персонала (при вовлечении HR в формирование бизнес-решений) в соответствии со Стратегией развития Общества на 2022-2031 годы позволит Обществу обеспечить стратегическую и организационную гибкость, определить качественную и количественную потребность в персонале и оптимальные источники покрытия этой потребности в соответствии с Приложением 3.

6.3.2. Для привлечения нужных работников, повышения вовлеченности, Общество формирует ценностное предложение работодателя (внутреннее и внешнее). Оно строится, исходя из принципов меритократии, на следующих ключевых элементах:

- уникальный опыт: работникам предоставляется уникальная возможность приобрести ценный опыт, который повышает их рыночную стоимость;

- социальная значимость: каждый работник вносит свой личный вклад в развитие Общества и его ДЗО и благополучие населения;

- конкурентные условия работы: предоставляются условия труда (вознаграждение с учетом рыночных ориентиров, возможности обучения и развития, социальные льготы).

6.3.3. Поиск и подбор нацелен на назначение наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным деловым и личностным качествам, по результатам конкурсного отбора с соблюдением принципов меритократии, прозрачности и объективности. При равных условиях приоритет отдается внутренним кандидатам Общества.

6.3.4. Поиск и подбор персонала осуществляется Обществом с учетом следующих условий:

- строгое соблюдение конкурсных процедур;
- прозрачность процедур отбора и найма, в том числе применение, в случае необходимости, инструментов профайлинга и полиграфа в отборе;
- обязательное предоставление кандидатам объективной и своевременной обратной связи о результатах отбора;
- размещение всех административно-управленческих и производственных вакансий на платформе Samruk Qyzmet, в том числе при проведении внутренних конкурсов;
- работа с высшими учебными заведениями и профессионально-техническими колледжами для привлечения участников дуального обучения по инженерным и техническим специальностям;
- обеспечение инклюзивности при привлечении и подборе: недопущение дискриминации по национальному, половому, возрастному и другим признакам;
- развитие HR бренда Общества как работодателя, обеспечивающего соблюдение принципов честности и прозрачности на всех уровнях управления и повседневной деятельности.

#### **6.4. Адаптация персонала**

6.4.1. Адаптация персонала осуществляется по принципу оказания всесторонней помощи вновь принятому работнику с целью его успешного вхождения в коллектив, путем ознакомления с целями Общества, ее особенностями деятельности, а также основными правилами компании и функциональными обязанностями работника.

6.4.2. Основными подходами к выстраиванию адаптации являются:

- корпоративная адаптация: для эффективной работы, новичку предоставляется информация, связанная с организацией деятельности Общества;
- социальная адаптация: построение эффективных коммуникаций и взаимоотношений с коллегами;

- организационная адаптация: знакомство новичка с корпоративной культурой Общества, формальными и неформальными правилами, традициями коллектива, ориентация в рабочем пространстве;

- профессиональная адаптация связана непосредственно с профессиональной стороной деятельности работника. Ему необходимо освоить профессиональные аспекты работы;

- психофизиологическая адаптация: приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха и т.п.

6.4.3. Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по совершенствованию процесса в Обществе и его дочерних организациях (разработка электронного адаптационного курса и т.п.), наряду с совершенствованием системы наставничества.

## **6.5. Обучение и развитие персонала**

6.5.1. 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).

6.5.2. Ключевыми задачами для целей сохранения и наращивания конкурентного преимущества Общества являются:

- реализация учебных программ развития компетенций с учетом потребностей бизнеса;

- приоритет обучения инженерно-технических специалистов и рабочих профессий;

- развитие дуального обучения для инженерно-технических специальностей;

- использование цифровых технологий в обучении, развитие дистанционного образования;

- внедрение, развитие и актуализация адаптационных программ для всех уровней персонала.

- эффективное развитие внутреннего тренерства, наставничества, менторства и коучинга;

- совершенствование форм, методов и программ обучения производственного персонала, развитие системы наставничества, кроссфункциональных и внешних стажировок на производстве;

- развитие базы обучения-учебных центров и учебно-курсовых комбинатов компаний, где проводится подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих кадров без отрыва от производства;

- обучение должно строиться по принципу 70-20-10 (70% — обучение на рабочем месте, 20% — наставничество и коучинг, 10% — тренинги и другие обучающие программы).



6.5.3. Внедрение указанных подходов предполагает реализацию Кадровой политики посредством мероприятий по унификации и совершенствованию процесса в Обществе и ДЗО (такие как, разработка внутренних нормативных документов, автоматизация администрирования процесса, развитие компетенций ответственных HR работников и т.п.), наряду с внедрением ценностей в модель компетенций.

## **6.6. Система преемственности и управление талантами**

6.6.1. В целях сохранения и развития конкурентоспособности, проактивного реагирования на внешние и внутренние вызовы, наращивания потенциала перспективных, высокопрофессиональных и вовлеченных работников, воспитания собственных управленческих кадров Общество развивает систему преемственности и управления талантами.

6.6.2. Основными подходами системы управления талантами являются:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со Стратегией развития Общества;

- формирование пула преемников должно отвечать реальным потребностям Общества в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации Стратегии развития Общества;

- фокус не только на вертикальном карьерном развитии, но и на развитии кросс-функциональной экспертизы;

- интеграция ежегодной оценки деятельности работников, по результатам которой формируется карта талантов, разрабатываются индивидуальные планы развития (ИПР) резервистов, развивается вовлеченное менторство, программы стажировок и программа преемственности;

- отбор пула преемников строится на принципах прозрачности и справедливости;

6.6.3. Кадровая политика предусматривает мероприятия по выстраиванию процессов управления талантами для определения потребностей в развитии персонала, эффективности работы в соответствии с бизнес-целями и возможностями развития карьеры.

## **6.7. Оценка деятельности**

6.7.1. Общество совершенствует систему управления эффективностью, которая будет способствовать изменению сознания работников и развитию модели поведения коммерческого мышления.

6.7.2. В целях достижения реальных и конкретных результатов, повышения производительности труда за счет эффекта синергии Общество сфокусируется на задачах:

- обеспечение каскадирования корпоративных КПД (бизнес - целей) исполнительного органа, утвержденных Советом директоров Общества, в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности, совершенствование процесса их постановки, включая сроки их установления не позднее декабря текущего периода на будущий период, с регулярным мониторингом исполнения КПД. Результативность работников оценивается на основе достигнутых показателей, вклада в достижении бизнес-целей Общества, на которые они оказывают прямое влияние и воздействие;
- обеспечение качества постановки целей по SMART;
- объективность оценки. Обязательная корректная и конструктивная обратная связь по результатам оценки для всех уровней руководителей и работников;
- регулярность оценки и сохранение неизменной методологической основы для мониторинга динамики персональной эффективности работников и коррекции ИПР, а также, при необходимости, использование дополнительных блоков оценки для отслеживания эффективности развития новых компетенций и выполнения новых задач.

## **6.8. Управление вознаграждением**

6.8.1. Руководствуясь принципами прозрачности, открытости, внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности, Общество совершенствует систему признания заслуг работников, поощрения за достижения бизнес-результатов и систему оплаты труда для соблюдения баланса интересов Общества и работников.

6.8.2. Для реализации данной задачи используются следующие подходы:

- регулярный анализ рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения, с учетом разделения по отраслям, регионам и текущего уровня конкурентности;
- поддержание уровня заработных плат в соответствии с целями и финансово-экономическими возможностями Общества;
- в целях поддержания социальной стабильности, повышение заработной платы или изменение системы оплаты труда в Обществе и его дочерних организациях производится с учетом их интересов и поддерживается открытыми и прозрачными коммуникациями с работниками (в частности, с производственным персоналом) с целью разъяснения работникам системы оплаты труда, с учетом актуальной ситуации в Обществе и на рынке труда в целом;
- сохранение дифференцированного подхода к определению уровня заработных плат работников. Дифференцированный подход системы вознаграждения по результатам внесенного вклада каждого подразделения и работника на результат деятельности Компании;

- сокращение разрывов в оплате труда между административно-управленческим и производственным персоналом, повышение заработных плат низкооплачиваемым работникам;

- постепенное внедрение системы грейдинга;

- реализация комплекса социальных мероприятий в рамках исполнения требований Коллективного договора;

- применение инструментов признания заслуг и поощрения достижения бизнес-результатов работников.

6.8.3. В целях мотивации работников Общество в знак признания заслуг развивает формы нематериального поощрения и формы непрямого дополнительного материального вознаграждения - программы социальной защиты работников и дополнительных льгот, такие как:

- материальная помощь в связи с рождением ребёнка, материальная помощь на погребение близких родственников, материальная помощь к свадьбе и единовременное поощрение в связи с юбилеем работников (50, 60 и 70 лет). Согласно Коллективному договору работникам при расторжении трудового договора, в связи с выходом на пенсию выплачивается компенсационная выплата в размере 3 заработных плат;

- работникам, совмещающим работу с обучением в организациях образования, также предоставляются дополнительные отпуска на период экзаменационных или установочных сессий, подготовки и защиты дипломного проекта (работы), сдачи выпускных экзаменов.

6.8.4. В целях мотивации и стимулирования труда работников в группе компаний АО «Самрук-Энерго» в рамках развития корпоративной культуры проводятся чествования отличившихся работников с вручением государственных, ведомственных и отраслевых наград Электроэнергетического Совета СНГ, Казахстанской ассоциации организаций нефтегазового и энергетического комплекса «Kazenergy», ОЮЛ «Казахстанская Электроэнергетическая Ассоциация», АО «Самрук-Қазына» и другие.

## **6.9. Развитие системы трудовых отношений (Industrial Relations) и мер социальной поддержки**

6.9.1. В целях реализации направления «Устойчивое развитие» в разработке подходов совершенствования систем трудовых отношений и социальной поддержки Общество ориентируется на основные задачи социально-экономического развития страны и Руководства в области устойчивого развития Общества.

6.9.2. Ключевые задачи:

интеграция процессов и практик HSE с IR, внедрение культуры безопасности в целом – как на производстве, так и среди административно-управленческого персонала;

- внедрение единого подхода социальной поддержки работников с учетом специфики бизнес-направления и финансового состояния предприятия. Определение каждой Компанией необходимых видов социальной поддержки в соответствии с потребностями работников и финансовыми возможностями Компании;

- обеспечение принципов инклюзивности и баланса, которые подразумевают создание и внедрение программ с соблюдением равных условий и возможностей для представителей разных социальных и возрастных групп, уделяя им равноценное внимание;

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

- организация успешной коллаборации и доброжелательной атмосферы внутри Группы компаний Общества для взаимовыгодного обмена опытом и эффективными практиками, как собственными, так и международными, уделяя особое внимание изучению практик в области безопасности людей, технологических процессов, экологии, в областях IR, HSE и ESG.

## 7. Эффективное развитие корпоративной культуры, способствующей реализации стратегических целей Общества и его ДЗО

7.1. Корпоративные ценности QUAT (QAMQORLYQ, ÝÁDEGE, ADALDYQ, TÁJIRIBE) являются основой корпоративной культуры и основными принципами взаимодействия работников, внутренних и внешних коммуникаций, решения внутренних проблем. Внедрение ценностей QUAT в корпоративную культуру направлено на повышение вовлеченности, согласованности деятельности работников, и как следствие на рост эффективности деятельности Общества, а также формирование позитивного бренда работодателя.

7.2. Согласно проведенной в 2019 году диагностике корпоративной культуры определены корпоративные ценности Общества, согласно таблице 2.

Таблица 2. Корпоративные ценности

Ценность	Индикаторы ценности
«Қамқорлық»/QAMQORLYQ/Наставничество	Мы всегда готовы прийти на помощь и оказать поддержку; Мы действуем открыто, чтобы создать доверительные отношения с коллегами и партнерами; Мы готовы к наставничеству, сохранению и передаче опыта.

«Уәдеге беріктік»/YÁDEGE BERIKTIK/Надежность	Мы несем ответственность за бесперебойную и качественную работу; Мы несем ответственность перед будущими поколениями и бережно относимся к окружающей среде и экологии; Мы несем ответственность за повсеместное создание безопасных, комфортных и конкурентоспособных условий труда. Мы верны принятым обязательствам.
«Адалдық»/ADALDYQ/Справедливость	В решении любых вопросов мы объективно оцениваем ситуацию и поступаем справедливо; Мы применяем равные требования и предоставляем равные возможности; Мы ценим мнения других, предоставляя возможность высказаться и быть услышанным
Тәжірибе/TAJIRIBE /Профессионализм	Мы добросовестно относимся к поставленным задачам и получаем удовольствие от работы; Мы профессионалы своего дела, самосовершенствуемся и добиваемся результата; Для повышения эффективности мы ищем разные взгляды и применяем разные методы.

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

## **8. Внедрение современных методов и передовых технологий управления персоналом, совершенствование HR-процессов для повышения эффективности HR-функций**

8.1. HR стремится к реализации стратегической роли, помогающей топ-менеджменту более эффективно управлять своими командами, содействовать решению бизнес-задач, развивать корпоративную культуру, а также к повышению HR-экспертизы.

8.2. В качестве стандарта профессиональной деятельности HR-команда ориентируется на признанные международные профессиональные стандарты, которые задают требования к набору компетенций HR-работника, охватывая как профессиональные, так и личностно-деловые компетенции.

8.3. **Ключевые задачи повышения эффективности и развития HR-функции:**



- развитие HR-экспертизы за счет консолидации, накопления и распространения знаний и опыта внутри группы компаний Общества;
- непрерывное совершенствование профессиональных компетенций HR-работников группы компаний Общества (в т.ч. HR-сертификация);
- максимальная автоматизация «рутинных» процессов (кадровое администрирование, учет рабочего времени, заявка на отбор персонала, оценка деятельности и т.п.);
- развитие и цифровая трансформация системы HR-метрик, HR-аналитики, включая стандартизацию и автоматизацию процессов, а также переход на передовые технологии, цифровые решения;
- реализация HR-процессов и инструментов через призму и соблюдение корпоративных ценностей Общества;
- внедрение модели бизнес-партнерства;
- системный подход к HR-функции в Обществе и ДЗО (внедрение единых принципов, подходов и методов управления персоналом);
- повышение роли HR функции и степени влияния на принимаемые решения бизнес-процессов всех уровней.


## **9. Ожидаемые результаты**

9.1. Реализация Кадровой политики Общества будет способствовать достижению целей Стратегии развития Общества.

9.2. Внедрение передовых практик управления персоналом будет способствовать трансформации мышления работников. Корпоративная культура, как идеологическая составляющая, будет сосредоточена на формировании необходимых ценностных установок по всей группе компаний Общества, внедрении новых моделей поведения для коммерческого мышления и готовности к изменениям.

9.3. В рамках реализации Кадровой политики будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных целей в динамике с использованием ключевых показателей деятельности для сравнения с бенчмарками компаний международного уровня.

9.4. Мониторинг эффективности функции по управлению человеческими ресурсами будет осуществляться через перечень основных КПД, указанных в приложении 2 к настоящей Кадровой политике. На основании Кадровой политики, в рамках системы управления устойчивым развитием, планируется осуществлять мониторинг КПД Плана инициатив в области устойчивого развития, направленных на повышение уровня социальной ответственности Общества, следования принципам Глобального договора ООН, инвестирование в человеческий капитал, обеспечение социальной защищённости (недопущение дискриминаций, нарушений соблюдения прав человека, соблюдение равных прав и возможностей), следование принципам гендерного равенства (увеличение количества женщин

	<b>Кадровая политика АО «Самрук-Энерго» на 2023-2031 годы</b>	<b>Редакция 2</b>
		<b>Страница 20 из 24</b>

среди работников и в составе кадрового резерва, обеспечение оптимального числа женщин на руководящих должностях) и прочее.

### 10. Нормативные ссылки

№	Название документа
1	Стратегия развития АО «Самрук-Энерго» на 2022-2031 годы, утвержденная решением Совета директоров от 29 октября 2021 года (протокол №11/21)
2	Кадровая политика АО «Самрук-Казына», утвержденная решением Совета директоров Фонда от 14 декабря 2022 года (протокол №209)
3	Корпоративный стандарт по управлению человеческими ресурсами группы Фонда, утвержденный решением Правления Фонда от 29 декабря 2022 года (протокол №70/22)

## Приложение 1. Анализ текущей ситуации

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильный бренд работодателя</li> <li>- Отсутствие социальной напряженности, позитивная зона рейтинга социальной стабильности и индекса благополучия</li> <li>- Наличие системы профессиональных союзов и коллективных договоров, программ социальной поддержки персонала</li> <li>- Конкурентоспособный уровень системы оплаты труда и вознаграждения</li> <li>- Приемлемый уровень текучести кадров</li> <li>- Высококвалифицированный персонал, сильная техническая экспертиза</li> <li>- Выстроенная система управления персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабый уровень автоматизации HR процессов</li> <li>- Недостаточная интеграция системы планирования персонала и анализа пробелов в текущем состоянии персонала</li> <li>- Отклонение на практике от процедур, регламентированных ВНД по вопросам HR</li> <li>- Недостаточный уровень развития системы преемственности и продвижения на ключевые позиции участников кадрового резерва</li> <li>- Взаимосвязь HR служб и бизнеса недостаточна, перегруженность HR служб администрированием и транзакционной функцией</li> <li>- Отсутствие производственного опыта у молодых руководителей</li> <li>- Система мотивации недостаточна, не везде просматривается четкая связь мотивации и личной эффективности</li> <li>- Недостаточная синергия кроссфункционального взаимодействия между бизнес подразделениями</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизация рутинных HR процессов</li> <li>- Профессиональное развитие и карьерный рост собственных кадров</li> <li>- Дальнейшее развитие дуального обучения, совместная подготовка с ВУЗами специалистов по актуальным в будущем специальностям</li> <li>- Использование современных HR инструментов</li> <li>- Стремление к соблюдению принципа меритократии и обеспечению условий для роста внутри компании</li> <li>- Необходимость развития корпоративного и командного духа сотрудников</li> <li>- Возможность ротаций и практик, стажировок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сопротивление переменам, бюрократия</li> <li>- Риск социально-трудовых конфликтов, социальной напряженности в производственных коллективах в связи с оптимизацией численности, приватизацией, реструктуризацией и т.п.</li> <li>- Дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда в энергетической отрасли</li> <li>- Недостаточный уровень необходимых знаний и навыков молодых специалистов</li> <li>- Риск оттока ключевых работников</li> <li>- Риск снижения мотивации персонала</li> <li>- Возрастающая конкуренция за трудовые ресурсы</li> </ul>

**Приложение 2.**  
**КПД Кадровой политики**

№ п/п	ПОКАЗАТЕЛЬ	ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	РАСШИФРОВКА ПОКАЗАТЕЛЯ
1	Степень благополучия персонала, %	Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников по методологии исследования благополучия Единого провайдера Фонда. Периодичность проведения исследования – ежегодно.	Не менее 65%	Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса благополучия, состоящего из ключевых индексов: 1) приверженность; 2) взаимоотношения; 3) развитие.
2	Исследование SRS, %	Диагностика социально-трудовых отношений среди производственного персонала Общества	Не менее 65%	Индекс SRS – это уровень социального настроения работников через призму их восприятия различных взаимосвязанных и взаимодополняющих факторов как внутренних – корпоративных, так и внешних.
3	Текущая текучесть кадров, %	Процент работников, покинувших организацию за отчетный период. [Количество работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся и перешедших в дочерние организации (ротация кадров), а также уволившиеся в связи с достижением пенсионного возраста, по сокращению численности, по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, ликвидация Работодателя, снижения объема производства, выполняемых работ и оказываемых услуг,	не более 14%	Показывает движение рабочей силы из Общества. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Общество ставит для себя задачу удержания данного значения на протяжении десятилетнего периода в заданных рамках.

		повлекшего ухудшение экономического состояния работодателя / Среднесписочная численность за отчетный период]*100%		
4	Процент назначений из кадрового резерва/пула талантов, %	[Количество назначений резервистов на ключевые должности / Общее количество вакансий на ключевые должности]*100%	не менее 70%	Указывает на эффективность использования кадрового резерва/пула талантов в Обществе.
5	Процент назначения/избрания женщин в составы исполнительных органов/СД/НС	[Количество назначений/избраний женщин в составы исполнительных органов/СД/НС / Общее количество членов исполнительных органов/СД/НС]*100%	2023 год - не менее 20% до конца 2030 года - не менее 30%	Указывает степень исполнения поручения Главы государства касательно назначения/избрания женщин-лидеров в составы исполнительных органов/СД/НС



**Приложение 3.  
Плановая численность на 2023 год в соответствии с  
Планом развития Общества на 2023-2027 годы**

Наименование ДЗО	План на 2023 год, человек		
	Всего, в т.ч.	АУП	ПП
АО "Самрук-Энерго" - КЦ	150	150	
ТОО "АлматыЭнергоСбыт"	530	42	488
АО "Мойнакская ГЭС"	123	21	102
АО "Шардаринская ГЭС"	136	19	117
АО «Экибастузская ГРЭС-2»	1 424	74	1 350
АО «Алатау Жарық Компаниясы»	3 822	116	3 706
АО "Алматинские электрические станции"	3 084	155	2 929
ПК "Qazaq Green Power PLC"	67	67	
ТОО "Экибастузская ГРЭС-1"	1 567	104	1 463
ТОО "Богатырь -Комир"	6 973	466	6 507
ТОО "Samruk-Green Energy"	22	8	14
ТОО «Первая ветровая электрическая станция»	37	9	28
ТОО «Энергия Семиречья»	32	12	20
АО "Бухтарминская ГЭС"	10	10	
ООО "Ресурсэнергоуголь"	5		5
ТОО "Ereymenau Wind Power"	13	13	
ТОО «Казгидротехэнерго»	2	2	
ТОО «Теплоэнергомаш»	2	2	
ТОО «Energy Solutions Center»	66	15	51
<b>ИТОГО</b>	<b>18 065</b>	<b>1 285</b>	<b>16 780</b>