



«Самұрық-Энерго» АҚ
Директорлар кеңесінің
2026 жылғы 02 маусымдағы
шешімімен бекітілді
(№11/26 хаттама)

Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған

Құжат иесі	«Адам ресурстарын басқару» департаменті
Редакция	3
Жыл	2026

Астана қ.

Мазмұны

1. Мақсаты және қолданылу саласы	Error! Bookmark not defined.
2. Терминдер мен қысқартулар	3
3. Кіріспе.....	Error! Bookmark not defined.
4. Кадр саясатының мақсаттары.....	7
5. Кадр саясатының принциптері	8
6. Кадр саясатының негізгі бағыттары.....	10
6.1. Негізгі бағыттар	Error! Bookmark not defined.
6.2. Қоғам мен оның ЕТҰ-ларының стратегиялық пайымы мен даму мақсаттарын ескере отырып, адам ресурстарын дамыту арқылы білікті кадрларды тарту, уәждеу және оларға қолайлы жағдайлар жасау	Error! Bookmark not defined.
6.3. Персонал санын басқару.....	11
6.4. Персоналды іздеу және іріктеу	Error! Bookmark not defined.
6.5. Персоналды бейімдеу	Error! Bookmark not defined.
6.6. Персоналды оқыту және дамыту.....	Error! Bookmark not defined.
6.7. Сабактастық жүйесі және таланттарды басқару	Error! Bookmark not defined.
6.8. Қызметті бағалау	Error! Bookmark not defined.
6.9. Сыйақыны басқару	Error! Bookmark not defined.
6.10. Әлеуметтік қолдау және әлеуметтік тұрақтылық шараларын дамыту	Error! Bookmark not defined.
7. Қоғамның және оның ЕТҰ-ларының стратегиялық мақсаттарын іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті тиімді дамыту	Error! Bookmark not defined.
8. Персоналды басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR - функциялардың тиімділігін арттыру үшін HR-процестерді жетілдіру	Error! Bookmark not defined.
9. Күтілетін нәтижелер	Error! Bookmark not defined.
10. Нормативтік сілтемелер.....	Error! Bookmark not defined.
1 қосымша. Ағымдағы жағдайды талдау	Error! Bookmark not defined.
2 қосымша. Кадр саясатының НҚК.....	Error! Bookmark not defined.
3 қосымша. Қоғамның 2026-2030 жылдарға арналған Даму жоспарына сәйкес қызметкерлердің жоспарлы саны	Error! Bookmark not defined.

1. Мақсаты және қолданылу саласы

«Самұрық-Энерго» АҚ Кадр саясаты (бұдан әрі - Кадр саясаты) адам ресурстарын басқару жүйесін, қағидаттары мен негізгі бағыттарын айқындайды және дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) жүз пайызы тікелей «Самұрық-Энерго» АҚ (бұдан әрі - Қоғам) тиесілі заңды тұлғалар үшін бірыңғай құжат болып табылады.

2. Терминдер мен қысқартулар

Термин қысқарту	Анықтамасы
CSR (Corporate Social Responsibility – Корпоративтік Әлеуметтік Жауапкершілік)	Компаниялар өз қызметінің тапсырыс берушілерге, жеткізушілерге, қызметкерлерге, акционерлерге, жергілікті қоғамдастықтарға және қоғамдық саланың басқа да мүдделі тараптарына әсері үшін жауапкершілікті өзіне жүктей отырып, қоғам мүдделерін ескеретін тұжырымдама. Бұл міндеттеме заңмен белгіленген заңнаманы сақтау міндеттемесі ауқымынан шығып, ұйымдар жұмысшылар мен олардың отбасыларының, сондай-ақ жергілікті қоғамдастық пен жалпы қоғамның өмір сүру сапасын жақсарту үшін қосымша шаралар қабылдайды деп болжайды;
ESG (Environment, Social, Governance – қоршаған орта, әлеуметтік саясат, корпоративтік басқару)	Компанияны экологиялық, әлеуметтік және басқару мәселелерін шешу шараларына тартуға қол жеткізілетін компанияны басқару сипаттамаларының жиынтығы. Бұл іс-қимыл мынадай принциптерге негізделген: Environmental - қоршаған ортаға деген көзқарас, Компания өндірісінің экологиялық тазалығы. Атмосфераға, топыраққа, су қоймаларына зиянды шығарындыларды азайту. Тауарлар өмірінің барлық циклін бақылау: шикізат өндіру, өндіру, пайдалану, кедеге жарату; Social – қоғамның барлық өкілдеріне: персоналға, клиенттерге, қоғамға деген адалдық. Қызметкерлердің отбасыларына қамқорлық жасау, жеңілдіктер беру. Мүгедектерді жұмыспен қамту және оларға арналған әлеуметтік қызметтер; Governance - корпоративтік басқару, барлық құқықтар мен кепілдіктерді сақтау. Мемлекетпен, акционерлермен, тұтынушылар қауымдастығымен қарым-қатынас орнату. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат, қаржылық коммуникациялар тізбегін қадағалау, қызметтің барлық салалары бойынша тұрақты есептер беріп отыру.
EVP (Employer Value Proposition)	Жұмыс берушінің құнды ұсынысы;
HR бизнес серіктес (HRBP)	бизнес пен HR-команда арасында сындарлы диалог орнатуға, стратегиялық шешімдер қабылдау кезінде персонал бойынша сараптамалық-консультациялық көмек көрсетуге, сондай-ақ бизнес үшін HR-қызметтерді тиімді іске асыруға бағытталған ұйымның HR функциясындағы ерекше рөл;

HR метрика	ұйымдағы адам ресурстарын басқару процестерінің тиімділігін бағалауға немесе өлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштер;
HR қызметі (ағылш. «Human Resources» – «Адам ресурстары»)	Адам ресурстарын басқарудың корпоративтік функциясы;
HSE (Health, Safety, Environment - Денсаулық, қауіпсіздік және Қоршаған орта)	белгілі бір жұмыс ортасы үшін ықтимал тәуекелдерді анықтайтын процестер, шешімдер мен тәжірибелер жиынтығы, осы тәуекелдерді азайту немесе жоюдың озық әдістерін әзірлеу, содан кейін қызметкерлерді оқиғалардың алдын алу, жарақатқа тез жауап беру және т. б. үшін тәуекелге бағытталған тәсіл әдіснамасына үйрету. HSE жеке, технологиялық, экологиялық қауіпсіздікті және тұтастай алғанда қауіпсіздік мәдениетін қамтиды, бұл кәсіпорынның ЕҚжәнеӨҚ білдіретін заңнамалық нормалар мен ережелерге сәйкестігі ғана емес;
Персоналдың бейімделуі	жаңа қызметкерлерді Қоғам қызметінің барысына қосу процесі, яғни корпоративтік мәдениетте бекітілген ережелер мен нормалармен, кәсіби қызмет тәсілдерімен, жүйеге бейресми байланыстарды енгізумен және т. б. танысу.
Бенчмаркинг	Қоғамның көрсеткіштері мен жағдайын басқалардың орташа көрсеткіштерімен, трендтерімен және ең жақсы тәжірибелерімен салыстыру;
Өл-ауқат	адамның ішкі сезімі, күнделікті істеген ісіне деген сүйіспеншілігінің үйлесімі, басқалармен жақсы қарым-қатынас, тұрақты материалдық жағдай, мықты денсаулық және Қоғам қызметіне қосқан үлесі үшін мақтаныш және осы элементтердің өзара байланысы;
ЖЭК	жаңартылатын энергия көздеріне негізделген генерация;
ЕК	Қоғамның еншілес кәсіпорны
Лауазым	ішкі құжаттарда белгіленген лауазымдық өкілеттіктер мен міндеттер ауқымы жүктелген штат бірлігі;
Дуальды оқыту	білім беру ұйымдарында оқытуды кәсіпорында оқыту мен практиканың міндетті кезеңдерімен жұмыс орындарын ұсынумен және компанияның, оқу орнының және білім алушының жауапкершілігі тең болған кезде білім алушыларға өтемақы төлеумен ұштастыратын кадрлар даярлау нысаны;
Жеке даму жоспары (ЖДЖ)	қызметкерлерді дамыту үшін қолданылатын және даму мақсаттарын және оларға қол жеткізуге бағытталған қызметкерлердің кәсіби дағдылары мен құзыреттіліктерін арттыру бойынша нақты іс-шараларды сипаттайтын құрал;
Кадрлық резерв / таланттар пулы	қызметті кешенді бағалау нәтижелері бойынша мұрагерлер/таланттар ретінде айқындалған кәсіби дағдылар мен құзыреттерді дамытудың жоғары деңгейімен мансаптық өсуге ынталандырылған Қоғам қызметкерлері;

Таланттар картасы (тоғыз жасушалы матрица)	тиімділікті бағалау нәтижелері бойынша қызметкерлерге қатысты негізделген басқару шешімдерін қабылдауға мүмкіндік беретін Қоғамдағы таланттарды басқару құралы;
Біліктілік талаптары	кәсіптік білім деңгейі, жұмыс өтілі (тәжірибесі), кәсіптік білімі мен дағдылары, лауазымдық міндеттерін орындауға қажетті құзыреттері бойынша лауазымға қойылатын талаптар;
Жұмыскердің біліктілігі	бұл оның кәсіби дайындығының дәрежесі, яғни белгілі бір жұмыс түрін орындау үшін қажетті дайындық, тәжірибе, білім, дағдылар деңгейі;
Қызметтің негізгі көрсеткіштері (ҚНҚ)	қызметтің тиімділігін көрсететін және қойылған мақсаттарға қол жеткізу деңгейін өлшеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштер;
Компания/Компаниялар тобы	дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) 50 және одан да көп пайызы Қоғамға меншік немесе сенімгерлік басқару құқығымен тиесілі заңды тұлғалар;
Құзырет	өз лауазымы бойынша жұмысты тиімді орындауға ықпал ететін қызметкердің қасиеттері мен дағдылары (жеке-іскерлік, кәсіби);
Корпоративтік мәдениет	компания өзінің тиімділігін көрсеткен және компания мүшелерінің көпшілігімен бөлісетін сыртқы ортаға және ішкі интеграцияға бейімделу процесінде алған нормалар, құндылықтар мен сенімдер, мінез-құлық үлгілерінің жиынтығы;
Коучинг	қызметкерге бағыт беретін және орын алған проблемаларды шешуді немесе жұмысты бұрынғыдан да жақсы орындауды үйренуге көмектесетін көшбасшының әрекеттері;
Тәлімгерлік	қызметкерлерді оқыту және дамыту әдістерінің бірі, бұл әдіс бойынша тәжірибелі қызметкер (тәлімгер) жұмысты тиімдірек орындауға және мансап құруға көмектесу мақсатында белгілі бір уақыт ішінде өз қамқоршыларымен өзі иегерген білімдерімен бөліседі;
Меритократия	басқару принципі, бұл қағдатқа сәйкес басшылық лауазымдарды әлеуметтік шығу тегі мен қаржылық жағдайына қарамастан ең қабілетті адамдар атқаруы керек;
Мотивация	еңбек тиімділігіне әсер ету тетігі, қызметкерді немесе қызметкерлер тобын стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге бағыттайтын қызметке ынталандыру процесі;
Орнықты даму саласындағы бастамалар жоспары	Назар аударуға лайықты тақырыптардың кең ауқымын, оның ішінде даму стратегиясы мен бизнес-модельді, Қоғам мен мүдделі тараптар үшін орнықты даму тұрғысынан маңызды тақырыптарды үш құрамдас бөлік (экономикалық, экологиялық және әлеуметтік тәуекелдер) бөлінісінде Қоғамның маңыздылығы мен тәуекелдерінің матрицасын қарау нәтижесінде Қоғам тарапынан

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		6-бет 25 беттің

	айқындалған орнықты даму саласындағы бастамаларды қамтитын жоспар;
«70/20/10» қағидаты	корпоративтік оқытуды теңгерімді даму негізінде ұйымдастыру бағытындағы көзқарас: «70/20/10» моделі бойынша практика мен теорияның дұрыс үйлесімі, мұнда уақыттың 70% өз жұмыс орнында нақты мәселелерді шешу арқылы оқытуды қамтиды; уақыттың 20% - ы жұмыс орнында әріптестерімен, тәжірибелі қызметкермен кері байланыс арқылы оқытуды қамтиды (тәлімгерлік, коучинг, менторинг, тьюторлық және т. б.); уақыттың 10% - ы семинарларда, тренингтерде және т. б. оқытуды қамтиды. Бұл модель өзгерістер негізі болып табылады, тиімді және нәтижелі оқытуға, жоғары еңбек өнімділігіне қол жеткізуге, ойлауды дамытуға, сондай-ақ мінез-құлықты өзгертуге және дамытуға ықпал етеді;
Кәсіби стандарттар	қызметкерге белгілі бір кәсіптік қызмет түрін жүзеге асыру, оның ішінде белгілі бір еңбек функциясын орындау үшін қажетті біліктілік сипаттамасы;
Сабақтастық жүйесі	Бұл негізгі лауазымдарды толтыру үшін Қоғам ішінде айтарлықтай әлеуеті бар жұмысшыларды анықтау және дамыту процесі;
Таланттарды басқару	әлеуеті жоғары қызметкерлерді анықтау процесі, олардың дағдылары мен құзыреттерін бағалау және жетілдіру, сондай-ақ оларды қоғамның негізгі лауазымдарына ауыстыруға дайындау.

3. Кіріспе

3.1. Қоғамның Кадр саясаты персоналды басқару саласындағы негізгі құжат болып табылады және адам капиталының құнын арттыруға, қолайлы жағдайлар жасауға және еңбек нарығының бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған.

3.2. Қоғамның Кадр саясатының негізгі ережелері ағымдағы жағдайды талдау негізінде әзірленді (1-қосымша) және Қордың Директорлар кеңесінің 2022 жылғы 14 желтоқсандағы шешімімен (№209 хаттама) бекітілген «Самұрық – Қазына» АҚ (бұдан әрі - Қор) бойынша Кадр саясатының негізгі басымдықтарына, Қор Басқармасының 2022 жылғы 29 желтоқсандағы шешімімен (№70/22 хаттама) бекітілген Қор тобындағы Адам ресурстарын басқару жөніндегі корпоративтік стандартқа негізделеді. Кадр саясатын әзірлеу кезінде мүдделі тараптардың талаптары мен пікірлері айқындалды, Жалғыз акционердің, ішкі стейкхолдерлердің пікірі, GRI және ISO 10018 халықаралық стандарттарының практикасы және т.б., сондай-ақ реттеуші органдардың талаптары ескерілді.

3.3. Қоғамның Кадр саясатының бағыттары Қоғам саясатында, ережелерінде, қағидаттарында және басқа да функционалдық құжаттарында, сондай-ақ әрбір

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		7-бет 25 беттің

еншілес ұйым қызметінің ерекшелігін ескере отырып ЕТҰ-да толық қаралатын болады.

3.4. Бүгінгі күні Қоғам энергия ресурстарын сенімді, үздіксіз жеткізуді қамтамасыз ету жөніндегі жалпы мемлекеттік мүдделерді ұдайы қадағалай отырып, Қазақстан Республикасының нарығында электр энергиясын өндірудің басым үлесін қамтамасыз етеді. Күннен күнге артып келе жатқан тұтыну деңгейі аясында қолда бар қуат резервтерінің тез қысқаруына байланысты салада электр қуатының тапшылығы артып келеді. Осыған байланысты Қоғам электр энергиясына өсіп келе жатқан сұранысты жабу үшін жаңа көмір энергия көздерін енгізуді жоспарлап отыр.

3.5. Қазақстан, бүкіл әлем сияқты, жаңартылатын энергия көздерін кеңінен пайдалану бағытындағы 4-ші энергетикалық көшу кезеңіне қадам басуда, олар уақыт өте келе қазба отындарының көп бөлігін - газ, мұнай, көмірді ығыстыратын болады. Күн тәртібінің маңыздылығын және көмір өндіруге негізделген қызметпен байланысты тәуекелдерді түсіне отырып, Компания 2060 жылға дейінгі кезең аралығында көміртегі бейтараптығына қол жеткізе отырып, қоршаған ортаға теріс әсерін азайтуға тырысатын болады.

3.6. Ол үшін түрлі ауқымды іс-шараларды жүзеге асыру, оның ішінде ЖЭК-генерациялау объектілерін салу, кейбір активтерді газға ауыстыру, көміртекті ұстау және сақтау саласындағы ең үздік қолжетімді технологияларды қолдану, жинақтау, цифрландыру және энергия тиімділігі жоспарлануда. Сонымен қатар, ұзақ мерзімді перспективада даму стратегиясын жоспарлаудан тыс, Компания көміртегі бейтараптығына қол жеткізу жөніндегі жалпы мемлекеттік мақсатқа өз үлесін қосу мақсатында сутегі энергетикасы және геотермалдық көздер сияқты қосымша салаларды да қарастыратын болады.

3.7. Персоналды басқару саласындағы үрдістер Қоғамның дамуына, жаһандық трендтердің өзгеруіне және технологиялардың жетілдірілуіне қарай үнемі өзгеріп отырмақ. Мысалы, жаһандық коронавирустық пандемия персоналды басқарудың негізгі тенденцияларына күрт әсер етті.

3.8. Осы факторларды ескере отырып, адам ресурстарын басқару саясаты бизнес-міндеттерге, фактілерге негізделген тиімді шешімдерге, меритократияны дамытуға және қызметкерлердің әл-ауқатын арттыруға барынша икемді бағытталуы тиіс.

4. Кадр саясатының мақсаттары

4.1. Осы кадр саясатының мақсаты адам капиталының құнын арттыру, қолайлы жағдайлар жасау және еңбек нарығының бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ету арқылы Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге жәрдемдесу болып табылады.

4.2. «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған кадр саясаты (бұдан әрі - Кадр саясаты) «Самұрық – Энерго» АҚ-ның 2024-2033 жылдарға арналған Даму Стратегиясының (бұдан әрі - Даму стратегиясы) мақсаттарына

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		8-бет 25 беттің

негізделген және Қоғамның 4 стратегиялық мақсатын барынша тиімді іске асыруға ықпал етуге бағытталған, 1-суретте көрсетілген:

- Экономиканың электр қуаты мен электр энергиясына өсіп келе жатқан сұранысының жабылуын қамтамасыз ету;
- Операциялық, қаржылық және инвестициялық қызметтің тиімділігін арттыру;
- ЖЭК-тің жедел қарқынмен дамуы және қоршаған ортаға теріс әсердің төмендеуі;
- ESG-дің озық тәжірибелерін ұстану.



1 сурет. Стратегиялық HR бастамалар

4.3. Компания қызметкерлері негізгі актив және оның бәсекелестіктегі артықшылығы болып табылады. Даму стратегиясын іске асыру шеңберіндегі өзгерістердің ауқымы мен күрделілігі, сондай-ақ бәсекелестік сыртқы орта қызметкерлердің жаңа дағдыларды игеруін, сондай-ақ құндылық көзқарастары мен корпоративтік мәдениеттің өзгеруін талап етеді. Персоналмен жұмыс істеудің барлық бағыттары менеджменттің озық тәжірибелерін айтарлықтай жаңғыртуды, дамытуды және қолдануды талап етеді, бұл мақсатқа HR функциясының рөлін әкімшілік-қолдау рөлінен компанияның бизнес-бөлімшелерінің стратегиялық серіктесіне ауыстыру арқылы қол жеткізілетін болады.

4.4. Персоналды басқару саясатының негізгі элементтері адам ресурстарын белсенді жоспарлауға, әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз етуге, әділ жалақы деңгейі жүйесін құруға, корпоративтік мәдениет пен ішкі сараптаманы дамытуға байланысты бағыттар болады.

5. Кадр саясатының қағидаттары

5.1 Кадр саясатының негізгі ережелерін іске асыру HR функциясын түрлендіруге бағытталған және қызметті неғұрлым тиімді жүзеге асыруға және Қоғамның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін шешуге ықпал етеді.

5.2 HR функциясының рөлі бизнесті тиімді түрде қолдау, ұйымдық мүмкіндіктерді басқару және акционерлер мен басқа да мүдделі тараптар үшін елеулі құндылық тудыру үшін стратегиялық бағытта болады. Тұрақты даму қағидаттарына негізделген - мүдделі тараптардың мүдделерін құрметтеу, адам құқықтарын сақтау,

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		9-бет 25 беттің

ашықтық, есеп беру, жариялылық, заңдылық, әдепті мінез-құлық, жеке мысал, сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілік, мүдделер қақтығысына жол бермеу, жұмысқа орналасу кезінде тең мүмкіндіктер беру, кемсітушіліктің болмауы, жыныстық кудалауға жол бермеу және басқалар, Қоғамның Кадр саясаты 1-кестеде көрсетілген бизнес-қағидаттарға негізделеді.

1-кесте. Бизнес-қағидаттар

БИЗНЕС-ҚАҒИДАТТАР	СИПАТТАМАСЫ
Проактивтілік	Қоғамның Даму стратегиясын іске асыру кезеңдерін ескере отырып, кадрларға қатысты жағдайды қысқа, орта және ұзақ мерзімді кезеңдерге болжау және жоспарлау, HR-тәуекелдерді бағалау мен митигациялауды (төмендетуді) жүзеге асыру (мүмкін болатын салдардың алдын алу, теріс салдарларды барынша азайту) қабілеті
Қоғамның барлық еншілес ұйымдары үшін персоналды басқару саясатының бірлігі	Еңбек ресурстарымен жұмыс істеудің мақсаттары, міндеттері мен бағыттары Қоғамның барлық еншілес ұйымдары үшін бірдей болуға тиіс. Барлық еншілес ұйымдардың қызметкерлеріне қатысты технологиялар мен іс-шаралардың қолжетімді бірыңғай терминологиясы, тілі, ашықтығы мен түсінікті болуы
Меритократия	Жұмыскердің әрқайсысын жеке еңбегі үшін бағалау, әлеуеті бар адамдарды жоғары деңгейге көтеру. Сыйақыны қызметкердің қызметі мен жеке үлесін бағалау нәтижелері негізінде белгілеу, қанағаттанарлықсыз нәтижелерге төзбеушілік
Ашықтық пен жариялылық	Ашықтық пен жариялылықты қамтамасыз етуге персоналды басқару процесінің кез келген кезеңінде ашық рәсімдер, коммуникациялар және ашық диалог орнату арқылы қол жеткізілетін болады
Сабақтастық	Сабақтастыққа корпоративтік, басқарушылық және кәсіптік білім мен дағдыларды, корпоративтік құндылықтар мен дәстүрлерді қызметкерлердің бір ұрпағынан екіншісіне беру және игеру жолымен Қоғам компаниялары тобы бойынша ішкі сараптаманы ұлғайту арқылы қол жеткізілетін болады
Мамандардың жоғары кәсібилігіне және олардың өзін-өзі жетілдіруге деген ұмтылысына назар аудару	Кәсіби және мансаптық өсуге және өз кадрларын дамытуға инвестиция құю. Өзін-өзі дамытуға жоғары мотивацияны ынталандыру. Өзін-өзі оқытуы ұйым принциптерін қолдану (70-20-10)
Жалпы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге қызметкерлерді тарту мәдениетін дамыту	Қызметкерлердің тиімді уәждемесін қамтамасыз ету, жоғары адалдық мәдениетін, қызметкерлердің бастамасын, қызығушылығын және жоғары еңбек

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		10-бет 25 беттің

	нәтижелеріне және стратегиялық ортақ мақсаттарды іске асыруға қосқан үлесіне деген ұмтылысын қалыптастыру
Жұмысшылар мен жұмыс берушілердің мүдделерінің тепе-теңдігін сақтауға бағытталу	Қоғамның барлық еншілес ұйымдарында IR, HSE, CSR практикаларын енгізу
Әртүрлілік және тең мүмкіндіктер / кемсітушілікке жол бермеу	Инклюзивтілік, әртүрлілік және кемсітпеу қағидаттарын ұстану. Жұмысшылар кемсітушілікке ұшырамауы керек (яғни, лауазымнан бас тарту, жоғарылату немесе жалақының өсуі, әділетсіз сынға алу немесе әділетсіз теріс баға беру, ұқсас жағдайларда және ұқсас білімі, тәжірибесі және жұмыс тәжірибесі бар басқа жұмысшыға қарағанда аз төлеу және т.б.). Қоғам заңнаманың ережелеріне, қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына, қоғамның ұжымдық шартына сәйкес қызметкерлерге еңбек міндеттерін орындау кезінде тең мүмкіндіктер беруге тырысады.
Стратегиялық серіктестік персоналды басқару және бизнес бөлімшелерінің функциялары	HR функциясының рөлін әкімшілік қолдаудан бизнес-бөлімшелер үшін стратегиялық серіктес рөліне ауыстыру
Адам құқықтарын сақтау	Қоғам адам құқықтарына қолайсыз әсерді қалай жоятынын анықтау, алдын алу, азайту және есепке алу үшін саясаттар мен процестерді қолдана отырып, адам құқықтарын сақтайды. Адам құқықтары саясаты және қоғамдағы кемсітушілікке жол бермеу саясаты адам құқықтарын, соның ішінде жұмыс орнындағы адам құқықтарын сақтау міндеттемесін көрсетеді. Адамның ішкі құқықтары жұмыс орнындағы адам құқықтарына бағытталған: жеке тұлғаны құрметтеу, әділетсіз кемсітушіліктің болмауы, жалдаудың әділ және тең әдістері, денсаулық пен қауіпсіздік, жеке даму, ассоциация еркіндігі және мәжбүрлі немесе балалар еңбегіне тыйым салу. Қызметкерлерге «жедел желі» ұсыну, сондай-ақ адам ресурстарын басқаруға жауапты құрылымдық бөлімшеге, «Комплаенс» қызметіне және қоғам Омбудсменіне жүгіну, олар кез-келген проблемалар туралы, Мінез-құлық кодексінің барлық бұзушылықтары, соның ішінде кемсітушілік немесе адам құқықтарының бұзылуы туралы есеп бере алады.

6. Кадр саясатының басты бағыттары

6.1. Негізгі бағыттар

6.1.1. Даму стратегиясын іске асыру, сондай-ақ Қоғам алдына қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін Кадр саясатында мынадай негізгі бағыттар айқындалған:

- Қоғам мен оның ЕТҰ-ларының стратегиялық көзқарасы мен даму мақсаттарын ескере отырып, адам ресурстарын дамыту арқылы білікті кадрларды тарту, ынталандыру және қолайлы жағдайлар жасау;
- Қоғамның және оның ЕТҰ-ларының стратегиялық мақсаттарын іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті тиімді дамыту;
- персоналды басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR-функциялардың тиімділігін арттыру үшін HR-процестерді жетілдіру.

6.2. Қоғам мен оның ЕТҰ-ларының стратегиялық көзқарасы мен даму мақсаттарын ескере отырып, адам ресурстарды дамыту арқылы білікті кадрларды тарту, ынталандыру және қолайлы жағдайлар жасау

6.2.1. Меритократия қағидаттарын негізге ала отырып, осы бағытты іске асыру кәсіпқойлық пен сараптаманы арттыруға, қызметкерлердің бизнес-нәтижелерге қол жеткізудегі еңбегін тану жүйесін құруға, нарықтық бағдарларға сәйкес жұмыс берушінің бәсекелестік деңгейдегі құндылық ұсынысына негізделеді.

6.2.2. Қоғамның ізденушілер мен қызметкерлерге, олардың тұрақты тұлғалық және кәсіби дамуына қатысты белсенді ұстанымы, мақсаттарға қол жеткізуге байланысты бәсекеге қабілетті сыйақы корпоративтік мәдениеттің дамуын, еңбек ресурстары нарығында және қоғамда қоғамның оң беделін қамтамасыз етеді, сондай-ақ қоғамның үздік жұмыс беруші ретіндегі тартымдылығын арттырады.

6.3. Персонал санын басқару

6.3.1. Қоғам персоналының санын басқару Қоғамның 2024–2033 жылдарға арналған Даму стратегиясына сәйкес стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу, инвестициялық жобаларды іске асыру, операциялық тиімділікті арттыру және орнықты дамуды қамтамасыз ету үшін қажетті еңбек ресурстарымен қамтамасыз етуге бағытталған.

6.3.2. Персонал санын басқару мынадай мақсаттарда жүзеге асырылады:

- өндірістік активтердің сенімді жұмыс істеуін және стратегиялық бастамаларды іске асыруды қамтамасыз ету үшін кадрлық ресурстардың жеткілікті деңгейін қамтамасыз ету;
- еңбек өнімділігі мен бизнес-процестердің тиімділігін арттыру;
- саладағы және энергетика нарығындағы өзгерістерге жедел бейімделуге қабілетті икемді ұйымдық құрылымды қалыптастыру;
- аса маңызды құзыреттердің сабақтастығын қамтамасыз ету;
- энергияға көшу, цифрландыру және заманауи технологияларды енгізу процестерін қолдау;
- негізгі қызметкерлер мен өндірістік мамандарды ұстап қалу және дамыту.

6.3.3. Персонал санын басқару жүйесі мынадай қағидаттарға негізделеді:

- Қоғамның бизнес мақсаттарымен стратегиялық үйлесімділік;
- еңбек ресурстарын тиімді әрі ұтымды пайдалану;
- еңбек өнімділігі және ұйымдық құрылымдарды оңтайландыру;
- кадрлық шешімдердің ашықтығы мен объективтілігі;
- ішкі кадрлық әлеуеттің басымдығы;
- ESG қағидаттарын, өнеркәсіптік қауіпсіздік және әлеуметтік жауапкершілік қағидаттарын сақтау.

6.4. Персоналды іздеу және іріктеу

6.4.1. Қоғамның 2024-2033 жылдарға арналған Даму стратегиясына сәйкес Персоналды белсенді жоспарлау (HR бизнес-шешімдерді қалыптастыруға тартылған кезде) Қоғамға стратегиялық және ұйымдастырушылық икемділікті қамтамасыз етуге, персоналға сапалық және сандық қажеттілікті және 3-қосымшаға сәйкес осы қажеттілікті жабудың оңтайлы көздерін айқындауға мүмкіндік береді.

6.4.2. Қажетті қызметкерлерді тарту, ынталы қатысуды арттыру үшін Қоғам Жұмыс берушінің құндылық ұсынысын (ішкі және сыртқы) қалыптастырады. Ол меритократия принциптеріне сүйене отырып, төмендегідей негізгі элементтерге негізделеді:

- бірегей тәжірибе: қызметкерлерге нарықтық құнын арттыратын құнды тәжірибе алудың бірегей мүмкіндігі беріледі;

- әлеуметтік маңыздылығы: әрбір қызметкер Қоғамның дамуына және оның ЕТҰ-ларына және халықтың әл-ауқатына өзінің жеке үлесін қосады;

- жұмыстың бәсекелестік шарттары: еңбек жағдайлары ұсынылады (нарықтық бағдарларды ескере отырып сыйақы, оқыту және дамыту мүмкіндіктері, әлеуметтік жеңілдіктер).

6.4.3. Іздеу және іріктеу меритократия, ашықтық және объективтілік қағидаттарын сақтай отырып, конкурстық іріктеу нәтижелері бойынша біліктілік деңгейі, кәсіби іскерлік және жеке қасиеттер бойынша қойылатын талаптарға сәйкес келетін неғұрлым қолайлы кандидаттарды тағайындауға бағытталған. Тең жағдайда Қоғамның ішкі кандидаттарына басымдық беріледі.

Басшылық лауазымдарға перспективалы кандидаттар пулын кеңейту мақсатында Президенттік жастар кадр резервінде тұрған мамандар қаралады.

6.4.4. Персоналды іздеуді және іріктеуді Қоғам менің ЕҰ мынадай шарттарды ескере отырып жүзеге асырады:

- конкурстық рәсімдерді қатаң сақтау;

- іріктеу және жалдау рәсімдерінің ашықтығы, оның ішінде қажет болған жағдайда іріктеуде профайлинг және полиграф құралдарын қолдану;

- үміткерлерге іріктеу нәтижелері туралы объективті және уақтылы кері байланыс беру;

- барлық әкімшілік-басқару және өндірістік бос жұмыс орындарын Samruk qyzmet платформасында, оның ішінде ішкі конкурстарды өткізу кезінде орналастыру;

- инженерлік және техникалық мамандықтар бойынша дуальды оқытуға қатысушыларды тарту үшін жоғары оқу орындарымен және кәсіптік-техникалық колледждермен жұмыс;

- тарту және іріктеу кезінде инклюзивтілікті қамтамасыз ету: ұлттық, жыныстық, жас және басқа да белгілер бойынша кемсітушілікке жол бермеу;

- басқарудың және күнделікті қызметтің барлық деңгейлерінде адалдық пен ашықтық қағидаттарын сақтауды қамтамасыз ететін жұмыс беруші ретінде қоғамның HR брендін дамыту.

6.5. Персоналды бейімдеу

6.5.1. Персоналды бейімдеу жаңадан қабылданған қызметкерге оның ұжымға ойдағыдай сіңісіп кетуі үшін Қоғамның мақсаттарымен, оның қызмет ерекшеліктерімен, сондай-ақ компанияның негізгі ережелерімен және қызметкердің функционалдық міндеттерімен таныстыру арқылы жан-жақты көмек көрсету қағидаты бойынша жүзеге асырылады.

6.5.2. Бейімделуді құрудың негізгі тәсілдері:

- корпоративтік бейімделу: тиімді жұмыс істеуі үшін жаңа қызметкерге Қоғам қызметін ұйымдастыруға байланысты ақпарат беріледі;

- әлеуметтік бейімделу: әріптестермен тиімді қарым-қатынас құру;

- ұйымдастырушылық бейімделу: жаңа қызметкерді Қоғамның корпоративтік мәдениетімен, формальды және бейресми ережелермен, ұжымның дәстүрлерімен таныстыру, жұмыс кеңістігі бойынша бағдар беру;

- кәсіби бейімделу қызметкер қызметінің кәсіби жағымен тікелей байланысты. Ол жұмыстың кәсіби аспектілерін игеруі тиіс;

- психофизиологиялық бейімделу: белгілі бір, көбінесе әдеттегіден өзгеше, еңбек және демалыс режиміне бейімделу және т. б.

6.5.3. Аталған тәсілдерді енгізу тәлімгерлік/менторлық жүйені жетілдірумен қатар, Қоғамда және оның еншілес ұйымдарында процесті жетілдіру жөніндегі іс-шаралар (электрондық бейімдеу курсын әзірлеу және т.б.) арқылы кадр саясатын іске асыруды көздейді.

6.6. Персоналды оқыту және дамыту

6.6.1. Қоғам қызметкері маңызды актив және негізгі бәсекелестік артықшылық болып табылады. ЖЭК-тің күтілетін өндіру көлемінің өсуі мен оның белсенді дамуы жағдайында Қоғам саланың кадр әлеуетін арттыру үшін жағдай жасауға және өзі қатысатын өңірлердегі ең беделді жұмыс берушілердің біріне айналуға ұмтылады.

6.6.2. Қызметкерлерді оқыту мен дамытуға салынатын инвестициялар Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу қажеттіліктеріне сәйкес келуі тиіс. Әрбір қызметкер жеке даму жоспарына (ЖДЖ) сәйкес 70/20/10 қағидаты негізінде өзінің оқуы мен дамуына жауапты болады.

6.6.3. Қоғамның бәсекелестік артықшылығын сақтау және арттыру мақсаттары үшін негізгі міндеттер:

- бизнес қажеттіліктерін ескере отырып, құзыреттілікті дамытудың оқу бағдарламаларын іске асыру;
- инженерлік-техникалық мамандарды және жұмысшы мамандықтарын оқытудың басымдығы;
- инженерлік-техникалық мамандықтар үшін дуальды оқытуды дамыту;
- оқытуда цифрлық технологияларды пайдалану, қашықтықтан білім беруді дамыту;
- персоналдың барлық деңгейлері үшін бейімдеу бағдарламаларын енгізу, дамыту және өзектендіру.
- ішкі жаттықтырушылықты, тәлімгерлікті, менторлықты және коучингті тиімді дамыту;
- өндірістік персоналды оқыту нысандарын, әдістері мен бағдарламаларын жетілдіру, тәлімгерлік жүйесін, өндірістегі кроссфункционалды және сыртқы тағылымдамаларды дамыту;
- өндірістен қол үзбей жұмысшы кадрларды даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру жүргізілетін компаниялардың оқу орталықтары мен оқу-курстық комбинаттарын - оқыту базасын дамыту;
- оқыту 70-20-10 қағидаты бойынша құрылуы тиіс (70% — жұмыс орнында оқыту, 20% — тәлімгерлік және коучинг, 10% — тренингтер және басқа да оқыту бағдарламалары).

6.6.4. Аталған тәсілдерді енгізу Қоғамдағы және ЕТҰ-да құзыреттілік моделіне құндылықтарды енгізумен қатар, процесті біріздендіру және жетілдіру жөніндегі іс-шаралар арқылы (мысалы, ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу, процесті әкімшілендіруді автоматтандыру, жауапты HR қызметкерлерінің құзыреттерін дамыту және т.б.) кадр саясатын іске асыруды көздейді.

6.7. Сабақтастық жүйесі және таланттарды басқару

6.7.1. Бәсекеге қабілеттілікті сақтау және дамыту, сыртқы және ішкі сын-тегеуріндерге белсенді ден қою, перспективті, жоғары кәсіби және жұмысқа тартылған қызметкерлердің әлеуетін арттыру, өз басқарушы кадрларын тәрбиелеу мақсатымен Қоғам сабақтастық пен таланттарды басқару жүйесін дамытады.

6.7.2. Таланттарды басқару жүйесінің негізгі тәсілдері мыналар:

- Қоғамның Даму стратегиясына сәйкес кадр әлеуетін дамыту;
- мұрагерлер пулын қалыптастыру Қоғамның Даму стратегиясын ойдағыдай іске асыру үшін орта және ұзақ мерзімді перспективада Қоғамның нақты қажеттіліктеріне жауап беруі тиіс;
- тік мансаптық дамуға ғана емес, сонымен қатар кросс-функционалдық сараптаманы дамытуға да назар аудару;
- қызметкерлердің жұмысын жыл сайынғы бағалауды интеграциялау, оның нәтижелері бойынша таланттар картасы қалыптастырылады, резервшілердің жеке даму жоспарлары (ЖДЖ) әзірленеді, тартылған менторлық, тағылымдама бағдарламалары және сабақтастық бағдарламасы дамиды;

- сабақтастық жүйесін дамыту мақсатында қызметкерлерді ротациялау және іссапарға жіберу;

- мұрагерлер пулын іріктеу ашықтық пен әділеттілік қағидаттарына негізделеді.

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

6.8. Қызметті бағалау

6.8.1. Қоғам жұмысшылардың санасын өзгертуге және коммерциялық ойлаудың мінез-құлық моделін дамытуға ықпал ететін тиімділікті басқару жүйесін жетілдіреді.

6.8.2. Айқын және нақты нәтижелерге қол жеткізу, синергия әсері арқылы еңбек өнімділігін арттыру мақсатымен Қоғам мына міндеттерге назар аударады:

- Қоғамның Директорлар кеңесі бекіткен атқарушы органның корпоративтік ҚНҚ-сін (бизнес мақсаттарын) бизнес-процестер/қызмет бағыттары бойынша нақты көрсеткіштерге каскадтауды қамтамасыз ету, оларды ҚНҚ-нің орындалуына тұрақты мониторинг жүргізе отырып, ағымдағы кезеңнің желтоқсанынан кешіктірмей оларды болашақ кезеңге белгілеу мерзімдерін қоса алғанда, қою процесін жетілдіру. Қызметкерлердің нәтижелілігі олардың қол жеткізген көрсеткіштері, олар тікелей әсерін тигізетін және ықпал ететін Қоғамның бизнес мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесі негізінде бағаланады;

- SMART бойынша мақсат қою сапасын қамтамасыз ету;

- бағалаудың объективтілігі. Басшылар мен қызметкерлердің барлық деңгейлері үшін бағалау нәтижелері бойынша міндетті дұрыс және сындарлы кері байланыс;

- бағалаудың жүйелілігі және қызметкерлердің дербес тиімділігінің динамикасын мониторингілеу және ЖДЖ-ны түзету үшін өзгермейтін әдіснамалық негізді сақтау, сондай-ақ қажет болған жағдайда, жаңа құзыреттердің даму тиімділігін қадағалау және жаңа міндеттерді орындау үшін қосымша бағалау блоктарын пайдалану.

6.9. Сыйақыны басқару

6.9.1. Жариялылық, ашықтық, ішкі әділеттілік пен сыртқы бәсекеге қабілеттілік қағидаттарын басшылыққа ала отырып, Қоғам қызметкерлердің еңбегін тану, бизнес-нәтижелерге қол жеткізгені үшін көтермелеу жүйесін және Қоғам мен қызметкерлер мүдделерінің теңгерімін сақтау үшін еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіреді.

6.9.2. Бұл міндетті іске асыру үшін мынадай тәсілдер қолданылады:

- салалар, өңірлер бойынша бөлінуді және бәсекелестіктің ағымдағы деңгейін ескере отырып, еңбек нарығын жалақы мен оның қозғалыс үрдістеріне қатысты тұрақты талдау;

- Қоғамның мақсаттары мен қаржылық-экономикалық мүмкіндіктеріне сәйкес жалақы деңгейін ұстап тұру;

- әлеуметтік тұрақтылықты сақтау, жалақыны көтеру немесе еңбекке ақы төлеу жүйесін өзгерту мақсатында Қоғамдағы және оның еншілес ұйымдарында олардың мүдделерін ескере және Қоғамдағы, жалпы алғанда, еңбек нарығындағы да өзекті жағдайды ескере отырып, қызметкерлерге еңбекақы төлеу жүйесін түсіндіру мақсатында қызметкерлерге (атап айтқанда, өндірістік персоналмен) ашық және жария түрдегі коммуникациялар арқылы қолдау көрсетіледі;

- қызметкерлердің жалақы деңгейін анықтау үшін саралау тәсілін сақтау. Әр бөлімше мен қызметкердің Компания қызметінің нәтижесіне қосқан үлесінің нәтижелері бойынша сыйақы жүйесінің сараланған тәсілі;

- әкімшілік-басқарушылық және өндірістік персонал арасындағы еңбекақы алшақтығын қысқарту, жалақысы төмен қызметкерлердің жалақысын көтеру;

- грейдтеу жүйесін біртіндеп енгізу;

- Ұжымдық шарт талаптарын орындау шеңберінде әлеуметтік іс-шаралар кешенін іске асыру;

- қызметкерлердің еңбегін тану және бизнес нәтижелеріне қол жеткізуді ынталандыру құралдарын қолдану.

6.9.3. Қызметкерлерді ынталандыру мақсатында Қоғам қызметкерлердің еңбегін тану үшін материалдық емес көтермелеу нысандарын және жанама қосымша материалдық сыйақы нысандарын - қызметкерлерді әлеуметтік қорғау бағдарламаларын және қосымша жеңілдіктерді дамытады, мысалы:

- баланың туылуына байланысты материалдық көмек, жақын туыстарын жерлеуге материалдық көмек, үйлену тойына материалдық көмек және қызметкерлердің мерейтойына байланысты біржолғы көтермелеу (50, 60 және 70 жас). Ұжымдық шартқа сәйкес қызметкерлерге еңбек шарты бұзылған кезде зейнетке шығуға байланысты 3 жалақы мөлшерінде өтемақы төленеді;

- білім беру ұйымдарында оқумен жұмысты қоса атқаратын қызметкерлерге емтихан немесе нұсқамалық сессиялар, диплом жобасын (жұмысын) дайындау және қорғау, бітіру емтихандарын тапсыру кезеңіне қосымша демалыстар беріледі.

6.9.4. Қызметкерлердің еңбегін ынталандыру және көтермелеу мақсатында «Самұрық-Энерго» АҚ компаниялар тобында корпоративтік мәдениетті дамыту шеңберінде ТМД Электр энергетикалық кеңесінің, «Kazenergy» мұнай-газ және энергетика кешені ұйымдарының қазақстандық қауымдастығының, «Қазақстан электр энергетикалық қауымдастығы» ЗТБ, «Самұрық-Қазына» АҚ мемлекеттік, ведомстволық және салалық наградаларын табыстау және т.б. арқылы ерекшеленген қызметкерлерге құрмет көрсетіледі.

6.10. Әлеуметтік қолдау және әлеуметтік тұрақтылық шараларын дамыту

6.10.1. Қоғам қызметкерлердің әл-ауқатын арттыру үшін еңбек жағдайларын, қауіпсіздік шараларын және басқа да әлеуметтік аспектілерді үнемі жақсартуға ұмтылады.

6.10.2. Қатысу аймақтарындағы негізгі міндеттердің бірі өндірістік тәсілдер мен әлеуметтік басымдықтар арасындағы теңгерім болып табылады.

6.10.3. Еңбек қатынастары мен әлеуметтік қолдау жүйелерін жетілдіру тәсілдерін әзірлеуде «Орнықты даму» бағытын іске асыру мақсатында Қоғам елдің әлеуметтік-экономикалық дамуының және Қоғамның орнықты дамуы саласындағы нұсқаулықтың негізгі міндеттеріне сүйенеді.

6.10.4. Қоғамның әлеуметтік тұрақтылығы бизнестегі адам құқықтарын қамтамасыз етуге, жастарды және гендерлік саясатты қолдауға, қайырымдылық бағдарламаларын іске асыруға, еріктілікке, жергілікті қоғамдастықтарды қолдауға бағытталған және мыналарды: адам құқықтарын сақтау мен инклюзияны ілгерілетуді, әлеуметтік жауапкершілікті басқару мен жастар саясатын басқаруды қамтиды.

6.10.5. Қоғамның жастар саясатын басқару жас мамандар үшін тартымдылықты арттыруға, болашақ көшбасшылар мен сабақтастықты қалыптастыруға, жастардың мүдделерін ескеруге және жастар бастамаларын қолдауға бағытталған.

6.10.6. Негізгі міндеттер:

- бизнес-бағыттың ерекшелігін және кәсіпорынның/компанияның қаржылық жағдайын ескере отырып, қызметкерлерді әлеуметтік қолдаудың бірыңғай тәсілін енгізу. Әр компанияның қызметкерлердің қажеттіліктеріне және Компанияның қаржылық мүмкіндіктеріне сәйкес әлеуметтік қолдаудың қажетті түрлерін анықтауы;

- әртүрлі әлеуметтік және жас ерекшеліктері бойынша топтардың өкілдері үшін тең жағдайлар мен мүмкіндіктерді сақтай отырып, оларға тең көңіл бөлу арқылы бағдарламалар әзірлеу мен оларды енгізуді көздейтін инклюзивтілік пен тепе-теңдік қағидаттарын қамтамасыз ету;

- қызметкерлердің әлеуметтік тұрақтылығы мен әл-ауқатына зерттеулер жүргізу арқылы жүргізілетін әлеуметтік саясаттың тиімділігіне тұрақты мониторингті жүзеге асыру. Проблемалық аймақтарды жою үшін атаулы бағдарламаларды әзірлеу мақсатында Қоғам мен оның еншілес ұйымдары қызметкерлерінің қажеттіліктерін анықтауға және зерделеуге бағытталған әдістемелерді жетілдіру;

- Қоғамның жастар саясатын дамыту, құндылықтар арқылы жас қызметкерлерді корпоративтік мәдениетке тарту, Қоғамның жас қызметкерлерінің белсенділігі мен құзыреттілігін арттыру, Жастар кеңесінің қызметін қолдау, сондай-ақ Қоғамның жастар бастамаларын қолдау және бастама көшбасшыларын мойындау.

7. Қоғамның және оның ЕТҰ-ларының стратегиялық мақсаттарын іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті тиімді дамыту

7.1. QYAT корпоративтік құндылықтары (QAMQORLYQ, ÝÁDEGE, ADALDYQ, TÁJIRIBE) корпоративтік мәдениеттің негізі және қызметкерлердің өзара іс-қимылының, ішкі және сыртқы коммуникациялардың, ішкі проблемаларды шешудің негізгі қағидаттары болып табылады. Корпоративтік мәдениетке QUAT құндылықтарын енгізу қызметкерлердің белсенділігін, келісімділігін арттыруға,

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		18-бет 25 беттің

нәтижесінде Қоғам қызметінің тиімділігін арттыруға, сондай-ақ жұмыс берушінің оң брендин қалыптастыруға бағытталған.

7.2. 2019 жылы жүргізілген корпоративтік мәдениет диагностикасына сәйкес, Қоғамның корпоративтік құндылықтары анықталды, 2-кестеге қараңыз.

2-кесте. Корпоративтік құндылықтар

Құндылық	Құндылық индикаторлары
«Қамқорлық»/QAMQORLYQ/Тәлімгерлік	Біз әрқашан көмекке келуге және қолдау көрсетуге дайынбыз; Біз әріптестерімізбен және серіктестерімізбен сенімді қарым-қатынас орнату үшін ашық әрекет етеміз; Біз тәлімгерлікке, тәжірибені сақтауға және беруге дайынбыз.
«Уәдеге беріктік»/YÁDEGE BERIKTIK/Сенімділік	Біз үздіксіз және сапалы жұмыс үшін жауаптымыз; Біз болашақ ұрпақ алдында жауаптымыз және қоршаған орта мен экологияға ұқыпты қараймыз; Біз жаппай қауіпсіз, жайлы және бәсекеге қабілетті еңбек жағдайларын жасауға жауаптымыз. Біз қабылданған міндеттемелерге адалмыз.
«Адалдық»/ADALDYQ/Әділдік	Кез келген мәселелерді шешуде біз жағдайды объективті бағалаймыз және әділ әрекет етеміз; Біз тең талаптарды қолданамыз және тең мүмкіндіктер береміз; Біз пікірін айтуға және пікірлерінің жеткізілуіне мүмкіндік беру арқылы басқалардың пікірлерін бағалаймыз
Тәжірибе/TAJIRIBE /Кәсібилік	Біз қойылған міндеттерге адал қараймыз және жұмыстан ләззат аламыз; Біз өз ісіміздің кәсіпқойларымыз, өзімізді жетілдіреміз және нәтижеге қол жеткіземіз; Тиімділікті арттыру үшін біз әртүрлі көзқарастарды іздейміз және әртүрлі әдістерді қолданамыз.

7.3. Қоғамның ішінде де, сыртында да мінез-құлықтың корпоративтік құндылықтарын сақтау және дамыту әрбір қызметкердің жауапкершілік аймағы болып табылады. Корпоративтік мәдениеттің тиімді дамуы әр қызметкердің жеке қатысуына және ынталануына байланысты.

7.4. Корпоративтік мәдениетті дамытудың негізгі міндеттеріне мыналар жатады:

- құндылықтардың бірыңғай жүйесін қалыптастыру;
- нөлдік жарақаттану басымдығын қалыптастыру, қызметкерлердің өнеркәсіптік және экологиялық қауіпсіздік үшін жауапкершілігін арттыру арқылы қауіпсіздік мәдениетін дамыту;
- барлық деңгейдегі басшылардың көшбасшылық біліктілігін дамыту;
- мойындау мәдениетін және материалдық емес мотивацияны қалыптастыру;
- тиімділік пен нәтижелілік мәдениетін дамыту;
- Қоғамның құндылықтарын сақтай отырып, HR процестерін іске асыру;

- сыбайлас жемқорлыққа мүлдем төзбеушілікті қалыптастыру, Қоғамның мінез-құлық кодексін сақтау және мүдделер қақтығысын болдырмау арқылы комплаенс мәдениеті мен этиканы дамыту;

- басқару шешімдерінің ашықтығын қамтамасыз ету мен көлденең және тік өзара іс-қимылды жақсарту арқылы ішкі коммуникацияны дамыту;

- әділдік пен меритократия қағидаттары негізінде қызметкерлердің еңбегін тану жүйесін жетілдіру;

- басшылық лауазымдарға көтерілу кезінде қызметкерлерді құндылықтарға сәйкестігіне қарай бағалауды қоса алғанда, қызметті іріктеу және бағалау рәсімдеріне корпоративтік құндылықтарды енгізу.

8. Персоналды басқарудың заманауи әдістері мен озық технологияларын енгізу, HR-функциялардың тиімділігін арттыру үшін HR-процестерді жетілдіру

8.1. HR топ-менеджментке өз командаларын тиімдірек басқаруға, бизнес-міндеттерді шешуге жәрдемдесуге, корпоративтік мәдениетті дамытуға, сондай-ақ HR-сараптаманы арттыруға көмектесетін стратегиялық рөлді іске асыруға ұмтылады.

8.2. Кәсіби қызметтің стандарты ретінде HR командасы кәсіби және жеке іскерлік құзыреттерді қамтитын HR қызметкерінің құзыреттеріне қойылатын талаптарды белгілейтін мойындалған халықаралық кәсіби стандарттарға сүйенеді.

8.3. HR функциясының тиімділігі мен дамуын арттырудың негізгі міндеттері:

- Қоғам компаниялары тобында білім мен тәжірибені шоғырландыру, жинақтау және тарату есебінен HR-сараптаманы дамыту;

- Қоғам компаниялары тобының HR-қызметкерлерінің кәсіби құзыреттерін үздіксіз жетілдіру (соның ішінде HR-сертификаттау);

- «Күнделікті» процестерді барынша автоматтандыру (кадрлық әкімшілендіру, жұмыс уақытын есепке алу, персоналды іріктеуге өтінім, қызметті бағалау және т. б.);

- жасанды интеллект негізінде HR жобаларын іске асыру;

- процестерді стандарттау мен автоматтандыруды қоса алғанда, HR-метрика жүйесін, HR-аналитиканы дамыту және цифрлық трансформациялау, сондай-ақ озық технологияларға, цифрлық шешімдерге көшу;

- HR-процестер мен құралдарды нақты жағдайда іске асыру және Қоғамның корпоративтік құндылықтарын сақтау;

- бизнес-серіктестік моделін енгізу;

- Қоғамдағы және ЕТҰ-дағы HR-функцияға жүйелі көзқарас (персоналды басқарудың бірыңғай қағидаттарын, тәсілдері мен әдістерін енгізу);

- HR-қызметінің нәтижелері туралы ақпарат беру, HR-жобаларды іске асыру және HR-байқауларға қатысу арқылы Қоғамдағы және ЕҰ-дағы HR рөлін арттыру;

- HR функциясының рөлін және барлық деңгейдегі бизнес-процестердің шешімдеріне әсер ету дәрежесін арттыру.

	Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033 жылдарға арналған	3-ші редакция
		20-бет 25 беттің

9. Күтілетін нәтижелер

9.1. Қоғамның кадр саясатын іске асыру Қоғамның Даму стратегиясының мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін болады.

9.2. Персоналды басқарудың озық тәжірибелерін енгізу қызметкерлердің ойлауын өзгертуге ықпал етеді. Корпоративтік мәдениет идеологиялық құрамдас бөлік ретінде Қоғамның барлық компаниялар тобы бойынша қажетті құндылық көзқарастарын қалыптастыруға, коммерциялық ойлау мен өзгерістерге дайын болу үшін жаңа мінез-құлық үлгілерін енгізуге бағытталатын болады.

9.3. Кадр саясатын іске асыру шеңберінде халықаралық деңгейдегі компаниялардың бенчмарктерімен салыстыру үшін қызметтің негізгі көрсеткіштерін пайдалана отырып, динамикада қойылған мақсаттарға қол жеткізудің тұрақты мониторингі жүргізілетін болады.

9.4. Адам ресурстарын басқару жөніндегі функцияның тиімділігіне мониторинг жүргізу осы Кадр саясатына 2-қосымшада көрсетілген негізгі ҚНҚ тізбесі арқылы жүзеге асырылатын болады. Кадр саясаты негізінде орнықты дамуды басқару жүйесі шеңберінде Қоғамның әлеуметтік жауапкершілік деңгейін арттыруға, БҰҰ Жаһандық шартының қағидаттарын ұстануға, адам капиталын инвестициялауға, әлеуметтік қорғалуды қамтамасыз етуге (кемсітушілікке, адам құқықтарының сақталуын бұзуға, тең құқықтар мен мүмкіндіктерді сақтауға) бағытталған орнықты даму саласындағы бастамалар жоспарының ҚНҚ мониторингін жүзеге асыру жоспарлануда, гендерлік теңдік қағидаттарын ұстану (қызметкерлер арасында және кадр резервінің құрамында әйелдер санын ұлғайту, басшылық лауазымдардағы әйелдердің санын біршама көбейтуді қамтамасыз ету) және басқалар.

5. Нормативтік сілтемелер

№	Құжаттың атауы
1	Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 19 шілдедегі шешімімен бекітілген «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2024-2033 жылдарға арналған Даму стратегиясы (№09/24 хаттама)
2	Қордың Директорлар кеңесінің 2022 жылғы 14 желтоқсандағы шешімімен бекітілген «Самұрық-Қазына» АҚ Кадр саясаты (№209 хаттама)
3	Қор Басқармасының 2022 жылғы 29 желтоқсандағы шешімімен бекітілген Қор тобының Адам ресурстарын басқару жөніндегі корпоративтік стандарты (№70/22 хаттама)

1-қосымша
Ағымдағы жағдайды талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
- Жұмыс берушінің брендінің мықтылығы - Әлеуметтік шиеленістің болмауы, әлеуметтік тұрақтылық рейтингі мен әл-ауқат индексі аймағының оң болуы - Кәсіптік одақтар жүйесінің және ұжымдық шарттардың, персоналды әлеуметтік қолдау бағдарламаларының болуы - Еңбекақы мен сыйақы төлеу жүйесі деңгейінің бәсекеге қабілетті болуы - Кадрлар тұрақтамаушылығы деңгейінің қалыпты сақталуы - Жоғары білікті персонал, күшті техникалық сараптама - Персоналды басқарудың қалыптасқан жүйесі	- HR процестерін автоматтандырудың деңгейінің әлсіз болуы - Персоналды жоспарлау жүйесін интеграциялаудың жеткіліксіздігі және персоналдың қазіргі жай-күйіндегі олқылықтарды талдау - Тәжірибеде HR мәселелері бойынша регламенттелген ІНҚ рәсімдерінен ауытқу - Сабақтастық жүйесін дамыту және кадр резервіне қатысушыларды негізгі позицияларға ілгерілету деңгейінің жеткіліксіз болуы - HR қызметтері мен бизнестің өзара байланысының жеткіліксіз болуы, HR қызметтеріне әкімшілік және транзакциялық функцияның шамадан тыс жүктелуі - Жас басшылардың өндірістік тәжірибесінің болмауы - Мотивация жүйесі жеткіліксіз, мотивация мен жеке тиімділіктің арасындағы нақты байланыс барлық жерде көрінбейді - Бизнес бөлімшелер арасындағы кросс-функционалдық өзара іс-қимыл синергиясының жеткіліксіздігі
Мүмкіндіктері	Қауіп-қатерлер
- Күнделікті қайталанатын HR процестерді автоматтандыру - Өз кадрларын кәсіби дамыту және мансаптық тұрғыдан өсіру - Дуальды оқытуды одан әрі дамыту, жоғары оқу орындарымен болашақта өзекті мамандықтар бойынша мамандарды бірлесіп даярлау - Заманауи HR құралдарын пайдалану - Меритократия қағидатын сақтауға және компания ішінде өсу үшін жағдайларды қамтамасыз етуге ұмтылу - Қызметкерлердің корпоративтік және командалық рухын дамыту қажеттілігі - Ротация және практика, тағылымдама мүмкіндігі	- Өзгерістерге қарсылық, бюрократия - Өндірістік ұжымдардағы адам санын оңтайландыруға, жекешелендіруге, қайта құрылымдауға және т. б. байланысты әлеуметтік-еңбек дауларының, әлеуметтік шиеленістің туындау қатері - Энергетика саласындағы еңбек нарығында қажетті білікті мамандардың тапшылығы - Жас мамандардың қажетті білімі мен дағдылары деңгейінің жеткіліксіздігі - Негізгі қызметкерлердің ағылып кету қаупі - Қызметкерлер мотивациясының төмендеу қаупі - Еңбек ресурстары үшін бәсекелестіктің артуы

2-қосымша
Кадр саясатының НҚК

№ р/с	КӨРСЕТКІШ	ЕСЕПТЕУ ҚАҒИДАТЫ	НЫСАНАЛЫ МӘНІ	КӨРСЕТКІШТІҢ МАҒЫНАСЫН АШУ
1	Қызметкерлердің әл-ауқат дәрежесі, %	Қызметкерлердің қатысу дәрежесін есептеу Қордың Бірыңғай провайдерінің әл- ауқатын зерттеу әдіснамасы бойынша зерттеу/қызметкерлердің пікірін сұрау нәтижелері негізінде жүргізіледі. Зерттеу жүргізу кезеңділігі - жыл сайын.	Кемінде 65%	Негізгі индекстерден тұратын интеграцияланған әл- ауқат индексін анықтау арқылы персоналдың әлеуметтік көңіл-күйінің деңгейін анықтау: 1) бейілділік; 2) өзара қарым-қатынас; 3) даму.
2	SRS зерттеуі, %	Қоғамның өндірістік персоналы арасындағы әлеуметтік-еңбек қатынастарын диагностикалау	Кемінде 65%	SRS индексі - бұл қызметкерлердің әртүрлі өзара байланысты және бірін-бірі толықтыратын факторларды ішкі корпоративтік және сыртқы қабылдауы арқылы анықталатын әлеуметтік көңіл-күй деңгейі
3	Кадрлар тұрақтамаушыл ығы, %	Есепті кезеңдегі ұйымнан кеткен қызметкерлердің пайызы. [Жұмыстан шыққандарды және еншілес ұйымдарға ауысқандарды (кадрларды ротациялауды) қоспағанда, Қазақстан Республикасы Еңбек заңнамасының негіздері бойынша жұмыстан шыққан, сондай-ақ зейнеткерлік жасқа толуына байланысты жұмыстан кеткен, адам санының қысқаруы, тараптардың еркіне тәуелді емес мән-жайлар, Жұмыс берушіні тарату, Жұмыс берушінің экономикалық жағдайының нашарлауына әкеп соққан өндіріс, орындалатын жұмыстар мен көрсетілетін қызметтер көлемінің төмендеуі бойынша жұмыстан шыққан қызметкерлердің саны / есепті	Кемінде 14%	Қоғамнан кетіп жатқан жұмыс күшінің қозғалысын көрсетеді. Қызметкерлерге деген қажеттілікті болжауға мүмкіндік береді. Қоғам өзі үшін берілген шеңберде онжылдық кезең ішінде осы мәнді сақтау міндетін қояды.

		кезеңдегі орташа тізімдік саны] * 100%		
4	Кадр резервінен/таланттар пулынан тағайындалу пайызы %	[Негізгі лауазымдарға резервистерді тағайындау саны / Негізгі лауазымдарға бос жұмыс орындарының жалпы саны] * 100%	Кемінде 25%	Қоғамдағы кадрлық резервті/таланттар пулын пайдалану тиімділігін көрсетеді.
5	Атқарушы органдардың / ДК /БК құрамына әйелдерді тағайындау/сайлау пайызы	[Атқарушы органдардың / ДК /БК құрамына әйелдерді тағайындау/сайлау саны/ Атқарушы органдар /ДК / БК мүшелерінің жалпы саны] * 100%	2026 жыл - кемінде 21% 2030 жылдың аяғына дейін - кемінде 30%	Мемлекет басшысының атқарушы органдар/ДК/БК құрамына әйел көшбасшыларды тағайындауға / сайлауға қатысты тапсырмасының орындалу дәрежесін көрсетеді

3-қосымша
Қоғамның 2026-2030 жылдарға арналған Даму
жоспарына сәйкес жоспарлы адам саны

Атауы	Жылдар				
	2026	2027	2028	2029	2030
«Самұрық-Энерго» АҚ	176	176	176	176	176
«Мойнақ СЭС» АҚ	127	127	127	127	127
«Шардара СЭС» АҚ	139	139	139	139	139
«Екібастұз 2-МАЭС станциясы» АҚ	1 422	1 420	1 420	1 569	1 778
«Алатау Жарық Компаниясы» АҚ	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050
«АЖК» АҚ филиалы – «ЭнергоСбыт»	517	517	517	517	517
«Алматы электр станциялары» АҚ	3 215	3 215	3 215	3 215	3 215
«Qazaq Green Power PLC» ЖК	31	31	31	31	31
«Екібастұз 1-МАЭС» ЖШС	1 956	1 956	1 956	1 956	1 956
«Samruk-Green Energy» ЖШС	24	24	24	24	24
«Бірінші жел электр станциясы» ЖШС	42	42	42	42	42
«Бұқтырма СЭС» АҚ	4	4	4	4	4
«Ereymentau Wind Power» ЖШС	3	3	3	3	3
«Қазгидротехэнерго» ЖШС	3	3	3	3	3
«Теплоэнергомаш» ЖШС	1	1	1	1	1
«Energy Solutions Center» ЖШС филиалы – «Жалпы қызмет көрсету орталығы»	66	66	66	66	66
«Energy Solutions Center» ЖШС (Екібастұз ЖЭО)	620	620			
«Өскемен СЭС» ЖШС	161	161	161	161	161



**Кадр саясаты «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2026-2033
жылдарға арналған**

3-ші редакция

25-бет 25 беттің

«Шүлбі СЭС» ЖШС	201	201	201	201	201
«Көкшетау ЖЭО» ЖШС	43	43	43	43	43
«Семей- Энерго» ЖШС	41	48	48	48	48
«Өскемен – Энерго» ЖШС	41	46	46	46	46
БАРЛЫҒЫ	12 883	12 893	12 273	12 422	12 631