

# Кадровый потенциал



Кадровый потенциал АО «КЕГОС» является важнейшим стратегическим фактором, определяющим успех развития Компании.

Менеджмент человеческих ресурсов АО «КЕГОС» осуществляется на основании принципов Кодекса корпоративного управления, Кодекса поведения (деловой этики), интегрированной системы менеджмента, Кадровой политики, внутренних документов в области мотивации персонала АО «КЕГОС».

Кадровая политика АО «КЕГОС» (далее – Кадровая политика) направлена на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, обеспечивающего реализацию Стратегии развития АО «КЕГОС» через эффективную корпоративную культуру, ориентированную на достижение высоких результатов и меритократию.

Кадровая политика разработана на основе Стратегии развития АО «Самрук-Қазына» на 2018 – 2028 годы, Стратегии развития АО «КЕГОС» на 2018 – 2028 годы, Концепции кадровой политики АО «Самрук-Қазына» на 2018-2028 годы, Корпоративного стандарта по управлению человеческими ресурсами группы АО «Самрук-Қазына», Корпоративного стандарта по планированию трудовых ресурсов группы АО «Самрук-Қазына»; Референсной модели по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына».



ПРИКАЗОМ МИНИСТЕРСТВА  
ЭНЕРГЕТИКИ И МИНЕРАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ  
НА КОМПАНИЮ ВОЗЛОЖЕНЫ ФУНКЦИИ СИСТЕМНОГО  
ОПЕРАТОРА ЕДИНОЙ ЭНЕРГОСИСТЕМЫ КАЗАХСТАНА

2004

Кадровая политика является стратегическим документом в области управления человеческими ресурсами, направленным на поддержку реализации Стратегии развития АО «KEGOC», основными стратегическими целями которой являются:

1. обеспечение надежного функционирования ЕЭС Казахстана;
2. обеспечение эффективной деятельности АО «KEGOC»;
3. совершенствование корпоративного управления и устойчивое развитие.

Для реализации Стратегии развития АО «KEGOC» перед Кадровой политикой стоят следующие цели:

- обеспечение приверженности принципам меритократии, включая поиск и подбор, обучение и развитие, оценку деятельности работников и управление вознаграждением;
- развитие целевой корпоративной культуры;
- совершенствование системы управления талантами и карьерного планирования;

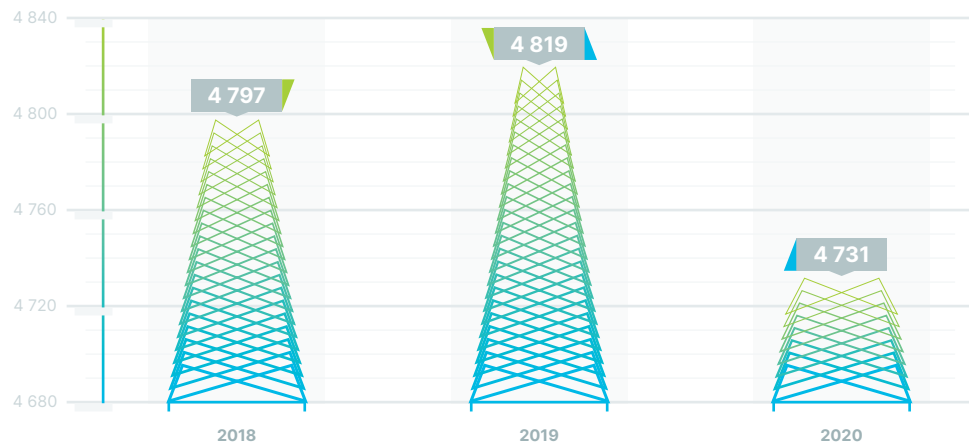
- регулирование социально-трудовых отношений, способствующее успешной деятельности Компании;
- соблюдение политики преемственности и трансфера знаний;
- обучение специалистов применению цифровых технологий.

Списочная численность работников Компании (с учетом ДО) по состоянию на 31 декабря 2020 года составляла 4 731 человек.

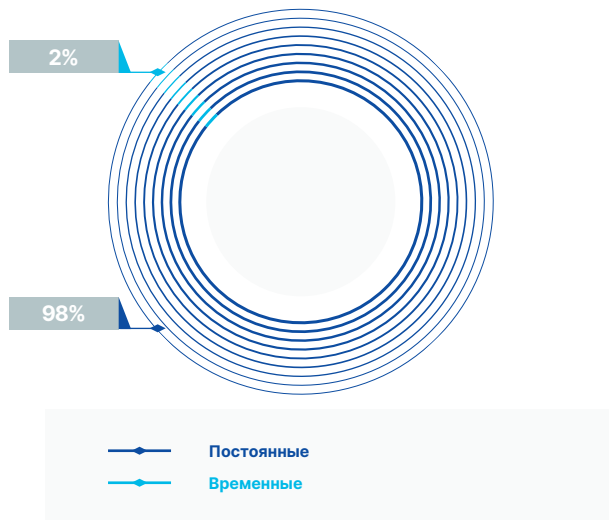
102-7

АО «KEGOC» защищает и уважает права человека, провозглашенные на международном уровне и предусмотренные Конституцией Республики Казахстан. В 2020 году в АО «KEGOC» не зафиксировано ни одного случая, связанного с нарушением прав человека, или дискриминации по признаку пола, языка, расовой принадлежности, отношению к религии, сексуальной ориентации или гендерной идентичности. АО «KEGOC» в своей деятельности не использует детский и принудительный труд.

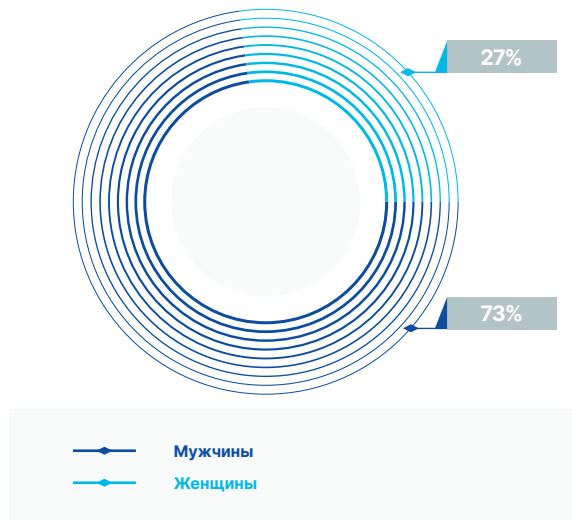
Численность работников, чел.



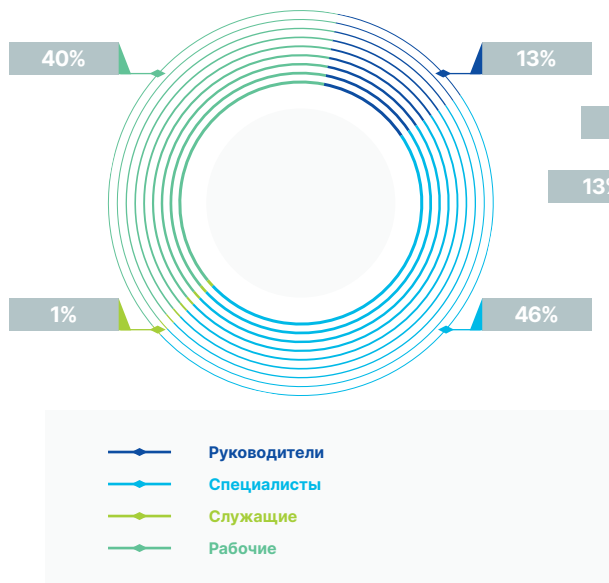
Структура работников по типу занятости



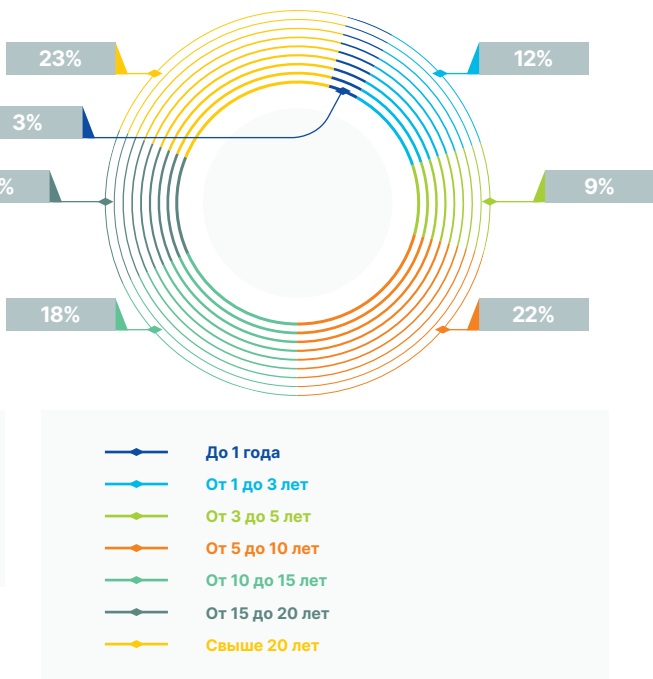
Структура работников по гендерному признаку



Структура персонала по категориям

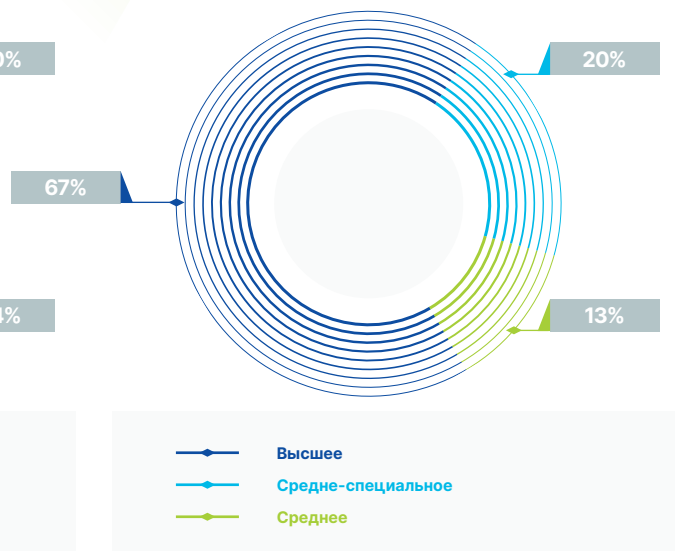
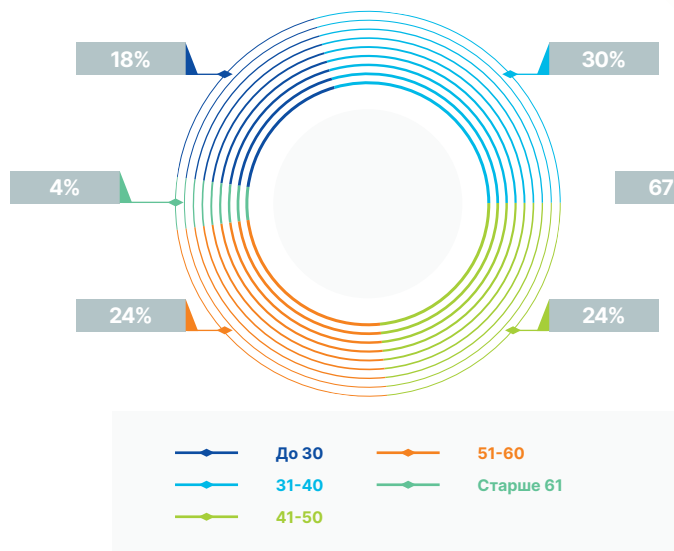


Структура персонала по стажу работы

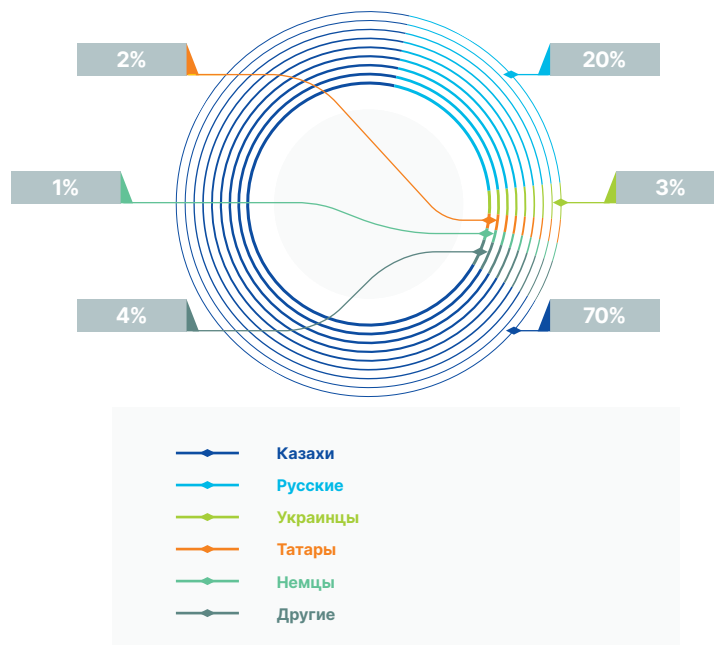


Структура работников по возрасту, лет

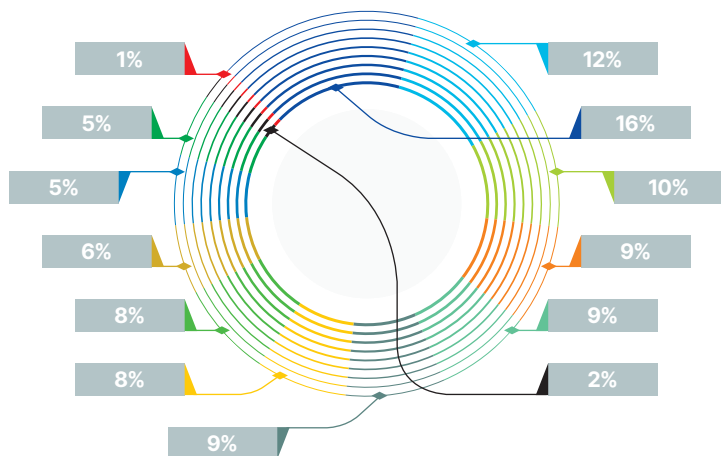
Структура персонала по образованию



Структура работников по национальности



### Структура персонала по регионам



## Структура персонала

Показатель	Всего	Доля, %	АП	ПП	Руководящие должности	Доля в руководстве, %
<b>Списочная численность</b>	<b>4 731</b>	<b>100</b>	<b>755</b>	<b>3 976</b>	<b>634</b>	<b>100,0</b>
<b>Пол</b>						
Мужчины	3 465	73,2	284	3 181	570	89,9
Женщины	1 266	26,8	471	795	64	10,1
<b>Группы по национальному признаку</b>						
Казахи	3 312	70,0	653	2 659	440	69,4
Русские	943	19,9	66	877	135	21,3
Украинцы	144	3,0	6	138	19	3,0
Татары	81	1,7	8	73	13	2,1
Немцы	73	1,5	6	67	8	1,3
Другие	178	3,8	16	162	19	3,0
<b>Возрастные группы</b>						
До 30 лет	856	18,1	123	733	30	4,7
От 30 до 50 лет	2 542	53,7	510	2 032	377	59,5
Старше 50 лет	1 333	28,2	122	1 211	227	35,8

## Политика в области найма работников

Одним из принципов кадровой политики Компании является прозрачность и открытость на основе принципов меритократии через ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности и модели компетенций, соблюдение конкурсных процедур, обоснованность принимаемых решений, использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, позволяющих принимать объективные решения при найме персонала, отсутствие дискриминации, профессиональное, открытое и уважительное отношение ко всем кандидатам. Приоритет при занятии вакансий имеют внутренние кандидаты на основе реализации программ

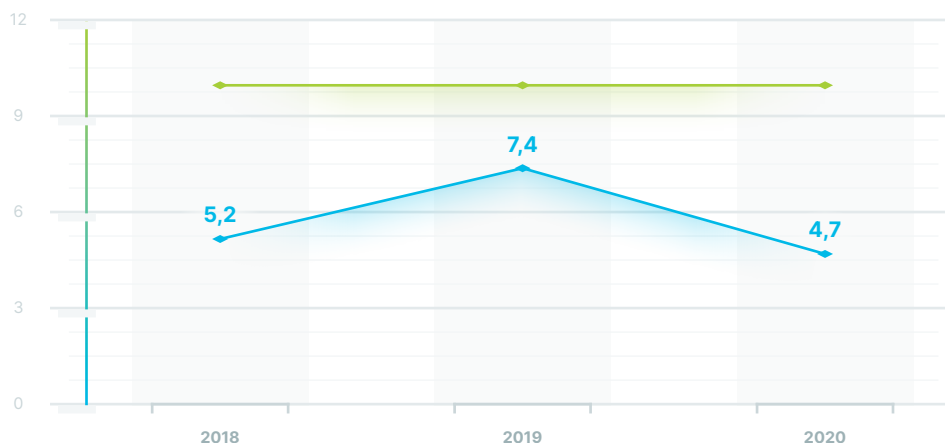
преимущества, управления талантами и кадрового резерва.

401-1

АО «КЕГОС» предоставляет равные возможности всем кандидатам, независимо от их национальной и расовой принадлежности, пола, возраста, семейного и социального положения или прочих других отличительных качеств.

Общая доля руководителей высшего ранга (члены Совета директоров и Правления АО «КЕГОС»), нанятых из местного населения (граждане Республики Казахстан), на 31 декабря 2020 года составляет 91%.

### Текучесть персонала, %



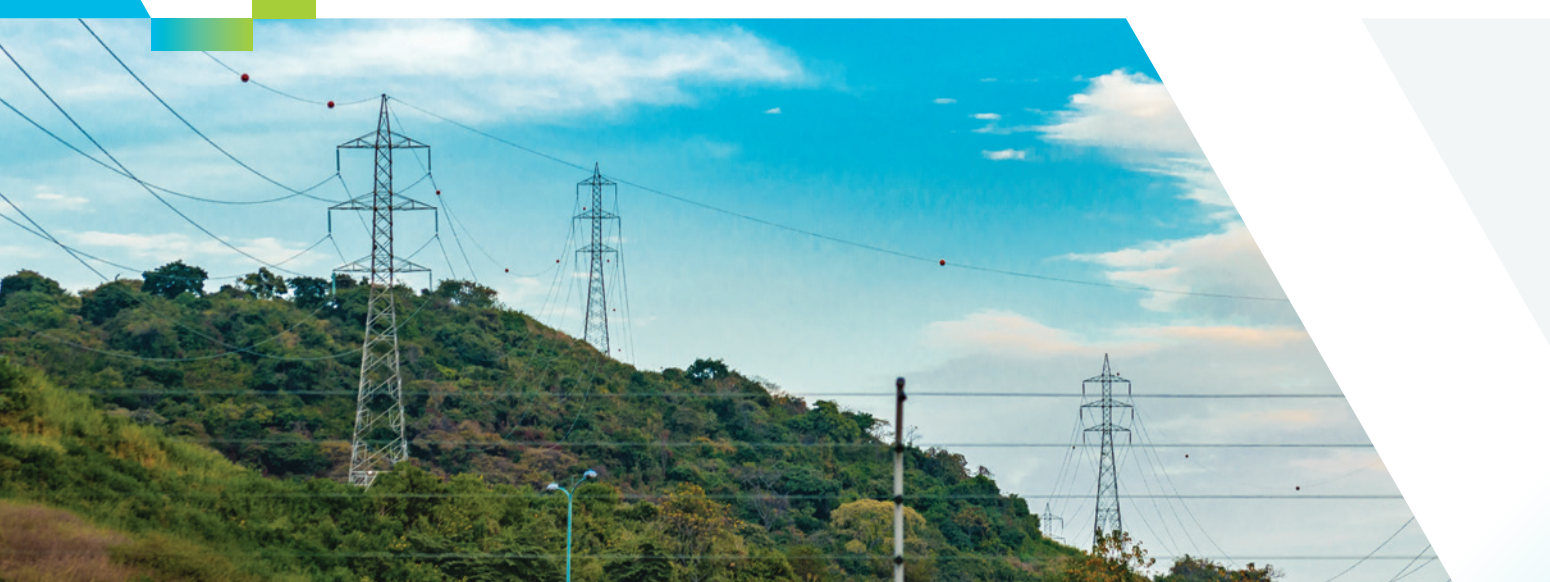
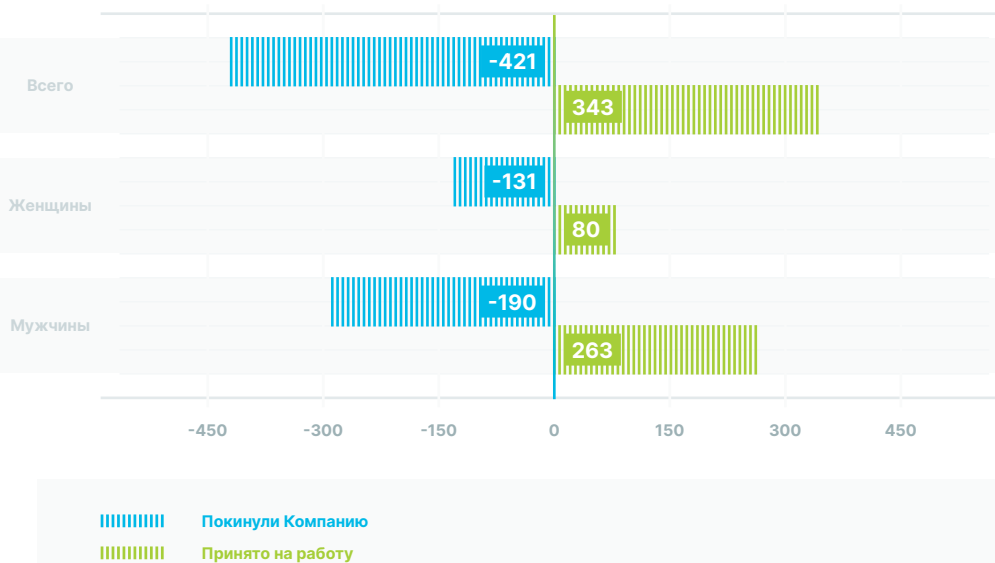
— Установленное пороговое значение



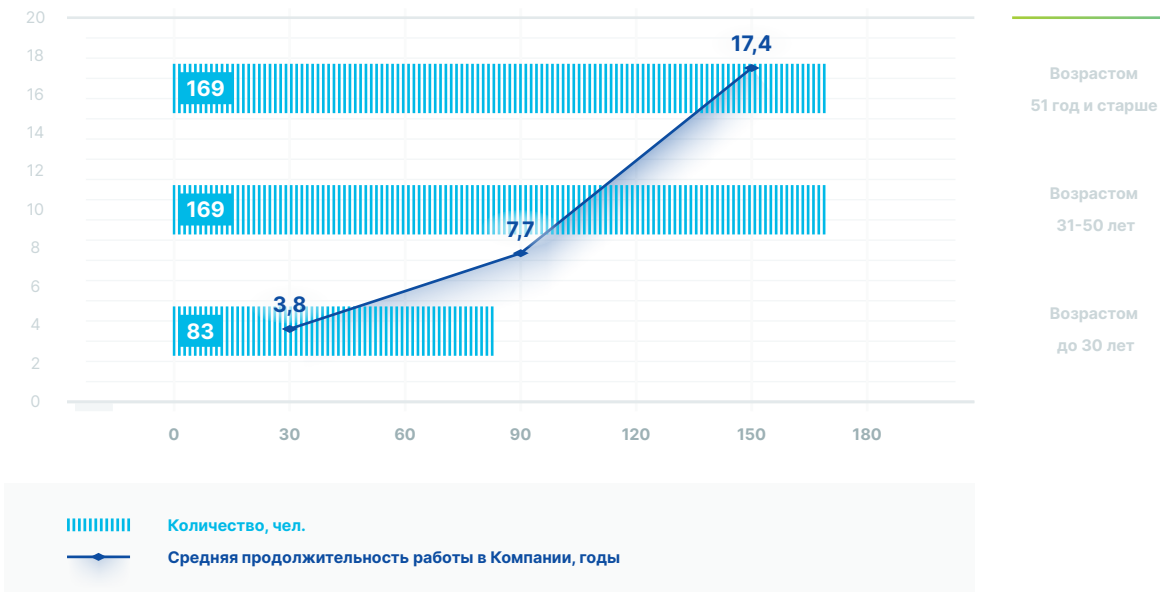
Итоговое значение текучести кадров в АО «КЕГОС» за 2020 год составило 4,7%, при установленном пороговом значении «не выше 10%». При этом текучесть кадров среди мужчин составила 4,4%, среди женщин – 5,5%. Средний стаж работы мужчин, покинувших Компанию в 2020 году, был 11,1 лет (290 человек), женщин – 10,8 лет (131 человек).

401-1

Динамика персонала в 2020 году, чел.



Продолжительность работы в АО «КЕГОС» работников, покинувших Компанию в 2020 году



401-1

Работники, имеющие возможность выхода на пенсию в перспективе по состоянию на конец 2020 года, % от численности персонала

EU15

Показатель, %	Всего	АУП	ПП
Могут выйти на пенсию в период 2021 – 2025 годов (в течение ближайших 5 лет)	10,9	5,3	12,0
Могут выйти на пенсию в период 2021 – 2030 годов (в течение ближайших 10 лет)	20,9	11,5	22,7



## Система мотивации

Оплата труда работников Компании производится в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Коллективным договором, трудовыми договорами, внутренними документами по оплате труда и премирования.

С 1 июля 2020 года произведено повышение должностных окладов/тарифных ставок в среднем на 6% по результатам оценки деятельности работников Компании.

### Система оплаты труда в АО «KEGOC»

Материальное вознаграждение		Нематериальное вознаграждение
Базовая часть	Переменная часть	Социальная поддержка работников
(заработная плата, доплаты и надбавки)	(премии по результатам деятельности, единовременные премии, вознаграждение руководящих и управленческих работников)	

В Компании предусмотрены равное вознаграждение за труд мужчин и женщин, а также единый подход при определении оплаты труда мужчин и женщин в филиалах АО «KEGOC», расположенных во всех регионах страны. Должностные оклады работников АО «KEGOC» в 2020 году превышали минимальную заработную плату, установленную в Республике Казахстан.

### Отношение стандартной заработной платы начального уровня работников АО «КЕГОС» к установленной в Республике Казахстан минимальной заработной плате на 2020 год

Минимальный размер заработной платы в Республике Казахстан в 2020 году, тенге	Минимальный размер заработной платы в АО «КЕГОС»* в 2020 году, тенге	Отклонение, %
42 500*	64 800**	152,5

\* Установленный с 1 января 2020 года минимальный размер заработной платы согласно Закону Республики Казахстан от 4 декабря 2019 года № 276-VI «О республиканском бюджете на 2020 – 2022 годы».

\*\* Под минимальным уровнем заработной платой подразумевается должностной оклад уборщика производственных и служебных помещений дочерней организации АО «Энергоинформ».

Средний размер заработной платы в промышленности Республики Казахстан в 2020 году, тенге	Средний уровень заработной платы в АО «КЕГОС»* в 2020 году, тенге	Отклонение, %
309 989*	396 230**	127,8%

\* Согласно информации «Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан».

\*\* Среднемесячная заработная плата АО «КЕГОС» за 2020 год.

## Социальная защита работников

Деятельность Компании по социальной поддержке работников регламентируется следующими внутренними документами:

- Коллективный договор;
- Кадровая политика АО «КЕГОС» на 2018 – 2028 годы;
- Правила оказания социальной поддержки работникам;
- Правила о поощрении и признании заслуг работников.

**В соответствии с указанными документами предусматривается оказание следующих видов социальной поддержки работникам АО «КЕГОС»:**

1. материальная помощь;
2. компенсационные выплаты;
3. содействие в решении жилищных вопросов.

АО «КЕГОС» с целью создания благоприятных условий для эффективной работы, повышения лояльности оказывает социальную поддержку работникам Компании: материальная помощь для оздоровления при предоставлении оплачиваемого ежегодного трудового отпуска, к юбилейной дате, в связи с рождением ребенка, в связи со смертью работника, членов семьи работника и пенсионера, состоящего на учете

в АО «КЕГОС», на оплату медицинского лечения работника и детей-инвалидов, инвалидов с детства, независимо от группы инвалидности и возраста.

# 131

## РАБОТНИК АО «КЕГОС» ПОЩЕРЕН ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И ОТРАСЛЕВЫМИ НАГРАДАМИ

Также АО «КЕГОС» оплачивает отпуск по беременности и родам, отпуск работникам, усыновившим (удочерившим) новорожденного ребенка (детей), с сохранением средней заработной платы за вычетом суммы социальной выплаты на случай потери дохода в связи с беременностью и родами, усыновлением (удочерением) новорожденного ребенка (детей), осуществленной в соответствии с законодательством Республики Казахстан об обязательном социальном страховании.

АО «КЕГОС» оказывает содействие работникам в жилищных вопросах в пределах, выделенных на эти цели средств из ежегодно утверждаемого бюджета доходов и расходов.

Работникам пенсионного возраста при их выходе на пенсию выплачивается компенсация, а также ежегодно осуществляется

единовременная материальная помощь к профессиональному празднику «День энергетика» пенсионерам, состоящим на учете Компании.

В 2020 году Компания оказала содействие в решении жилищных вопросов 110 работникам путем частичного возмещения расходов по оплате жилища на общую сумму 111,7 млн тенге за счет средств АО «КЕГОС».

По результатам работы в 2020 году за особые заслуги 131 работников АО «КЕГОС» поощрены государственными и отраслевыми наградами.

Объем средств направленных на социальную поддержку работников Компании в 2020 году составил свыше 293,3 млн тенге, в том числе выплата материальной помощи к юбилею, на лечение, на погребение и другое.

Одними из ключевых показателей кадровой политики АО «КЕГОС» являются индекс вовлеченности персонала (рассчитываемый по результатам анкетирования и онлайн-опроса работников АУП) и социальной стабильности определяемый среди работников производственного персонала. В 2020 году индекс вовлеченности персонала составил 90%, социальной стабильности – 91%, что в целом свидетельствует о благоприятной социальной обстановке и успешной социальной политике, проводимой в Компании.

## Развитие персонала

АО «KEGOC» придает большое значение процессу обучения и развития персонала и руководствуется следующими принципами:

- эффективность обучения и ориентированность на результативность, решение конкретных задач, обеспечивающих повышение эффективности деятельности Компании;
- опережающий характер обучения и развития – поддержка стратегических целей развития Компании;
- целесообразность – выбор обучающих программ соответствует поставленным перед работниками целям и задачам;
- целостность системы развития, непрерывность и систематичность обучения.

В АО «KEGOC» используются следующие основные виды обучения персонала, обеспечивающие непрерывность процесса:

- самостоятельное обучение (самообразование);
- организованное обучение на производстве (производственно-техническая учеба);
- кратковременное обучение с отрывом от производства на курсах повышения квалификации специализированных учебных заведений.

Обучение персонала проведено с использованием всего спектра современных методов обучения: бизнес-практикумы, семинары, тренинги, стажировки, повышение квалификации, программы профессиональной подготовки и переподготовки, форумы,

конференции. В отчетном году прошли обучение 2 076 работников, что составляет 43,9% от списочной численности работников. Фактические затраты АО «KEGOC» на обучение за 2020 год составили 156,9 млн тенге или 47,0% от плана, что на 38,9% ниже исполнения за 2019 год.

Среднегодовое количество часов обучения на 1 работника составило 23,1 часов, в том числе: для работников АУП – 24,1 часов, для работников ПП – 23,0 часов.

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника мужского пола – 22,9 часов, женского пола – 26,3 часов.

Общее количество часов обучения составило 90 122 часов, из них: мужчин – 82 477 часов, женщин – 7 645 часов; АУП – 9 823 часов, ПП – 80 299 часов.

404-1

Для повышения уровня профессиональных знаний, умений и навыков молодых кадров производственного персонала, оказания помощи в их профессиональном становлении, сохранения компетенций опытных работников производственного персонала, адаптации к корпоративной культуре, усвоения традиций и правил поведения в АО «KEGOC» внедрена и действует система наставничества.

Планомерно осуществляется работа по формированию пула талантов АО «КЕГОС»: утвержден функциональный и менеджмент пулы преемников в количестве 279 человек. За 2020 год количество вакантных должностей, на которые сформирован кадровый резерв – 196, из них 14 заполнены работниками, входящими в кадровый резерв.

## Оценка персонала

С целью повышения эффективности деятельности Компании путем определения требований к результатам работы, оценки достижения полученных результатов и предоставления работникам конструктивной обратной связи проводится оценка деятельности персонала.

Оценка деятельности работника основана на принципах меритократии, осуществляется на постоянной основе (квартальная, годовая) и охватывает оценку по КПД/целям и по компетенциям (профессионализм и потенциал). Оценка деятельности работников также включает калибровку по Карте распределения талантов (9-ти клеточная сетка).

В зависимости от результата оценки деятельности могут приниматься следующие управленческие и развивающие решения:

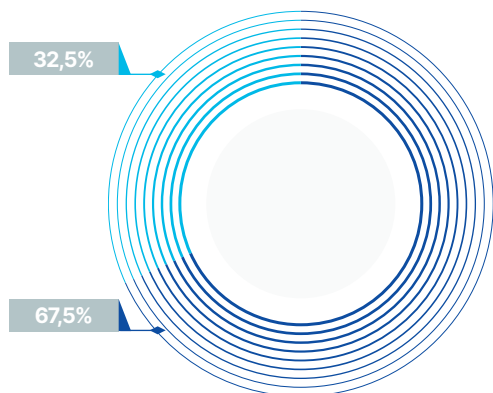
- о пересмотре уровня заработной платы;
- о выплате премии/вознаграждения по итогам квартала/года;
- о рассмотрении кандидатуры работника для зачисления в пул талантов (кадровый резерв);
- о дальнейшем развитии работника.

Количество работников АО «КЕГОС», прошедших в 2020 году комплексную оценку деятельности работников Компании по итогам 2019 года, составило 2 615, или 55,3% от списочной численности персонала Компании:

- 1 766 мужчин и 849 женщины;
- 605 работников АУП и 2 010 работника ПП.

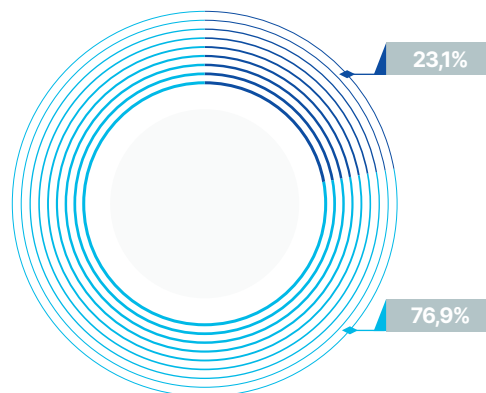
404-3

Гендерная структура  
прошедших аттестацию



— Мужчины  
— Женщины

Структура прошедших  
аттестацию по категориям



— АУП  
— ПП

## Коллективный договор и деятельность профсоюза

АО «КЕГОС» поддерживает свободу объединения и признает право работников на заключение коллективных договоров.

Коллективный договор, заключенный между АО «КЕГОС» и его трудовым коллективом на 2016 – 2020 годы, предусматривает процедуры присоединения к нему, вопросы регулирования трудового распорядка, в том числе времени отдыха при социальных отпусках, оплаты труда, обеспечения

безопасности труда и охраны здоровья работников, предоставления социальных гарантий и компенсаций, конкретизирует меры по поддержке работников и развитию кадрового потенциала, медицинского страхования и культурно-массового досуга работников. Также в нем отражены вопросы, касающиеся социальной поддержки ветеранов Великой Отечественной войны и лиц, приравненных к ним, ветеранов-энергетиков, состоящих на учете в Компании.





Коллективный договор распространяет свое действие на всех работников АО «KEGOC» (100%) вне зависимости от вида занятости. В соответствии с условиями Коллективного договора, работодатель обязан письменно уведомить работника об изменении условий труда, не менее чем за пятнадцать календарных дней. Минимальный срок уведомления работников при расторжении трудовых договоров в связи с сокращением численности или штата работников, предусмотрен Коллективным договором Компании и составляет один месяц в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан.

102-41

В 2003 году решением собрания учредителей создан Профессиональный союз работников энерготехнической отрасли Казахстана, членами которого стали работники АО «KEGOC». Основными функциями отраслевого профсоюза являются:

- представление, защита трудовых и социальных прав и интересов своих членов и членских организаций;
- содействие развитию системы социального партнерства на отраслевом уровне;
- выступление стороной социального партнерства при заключении отраслевого соглашения и коллективного договора.

Профсоюз также оказывает влияние на условия оплаты труда, формы материального поощрения работников, соблюдение дисциплины труда вплоть до наложения дисциплинарных взысканий. Профсоюз призван контролировать соблюдение законодательства о труде, сохранение и реализацию гарантий и компенсаций, льгот и так далее.

ОО «Энерготехпрофсоюз» в 2020 году принимал активное участие в социальных ини-

циативах и мероприятиях, направленных на поддержку работников, том числе связанных с пандемией COVID-19. Так, были закуплены защитные средства (антисептики, защитные маски), проводилась обработка помещений, оплачивалось тестирование работников, работающих вахтовым

методом. В течение года оказывалась материальная помощь членам профсоюза и пенсионерам по их заявлениям на лечение, приобретение лекарств, выплачивалась компенсация за санаторно-курортные путевки и отдых в домах отдыха.

## Волонтерство

Для АО «КЕГОС» корпоративное волонтерство в период карантина стало особенно актуальным.

В период действия в стране Чрезвычайного положения, во всех подразделениях запущена волонтерская акция под единым лозунгом **#KEGOCBipremiz** и проведены ряд мероприятий по поддержке людей, оказавшихся в сложной ситуации, в том числе в соответствии с Планом мероприятий Совета по делам молодежи АО «КЕГОС» на 2020 – 2022 годы. Работники Компании регулярно оказывали помощь в виде доставки продуктовых корзин, лекарственных препаратов, либо финансовой поддержки.

**Всего акцией были охвачены 319 пенсионеров и 58 малообеспеченных и неполных семей в регионах.** Кроме того, работники АО «КЕГОС» очистили от снега территории детских садов «Гауһар» и «Almaty-2» в г. Нур-Султан. Также, при поддержке ОО «Энерготехпрофсоюз», Компанией была перечислена материальная помощь 59 ве-

теранам АО «КЕГОС» и лицам, приравненным к ним в размере более 5 млн тенге. Кроме того, в канун Дня Победы с участием Совета по делам молодежи были организованы поздравления и доставка продуктовых корзин ветеранам, а по отдельным просьбам было оказано содействие по хозяйству: сделан мелкий ремонт, оказано содействие в приобретении вспомогательных средств для передвижения и прочее.

**Необходимо отметить другие проведенные в текущем году акции и мероприятия, также связанные с оказанием помощи и поддержкой нуждающихся в регионах и внутри Компании. Среди них:**

- в начале июня, совместно с организаторами «Национальная волонтерская сеть» помогли развезти продукты (200 корзин) остро нуждающимся семьям столицы;
- персоналом филиала «Алматинские МЭС» организована инициативная гуманитарная помощь 18-ти нуждающимся семьям г. Талдыкорган. Волонтерами составлена сбалансированная корзина продуктов, бытовых предметов первой необходимости и осуществлена доставка по адресам проживания семей;
- в филиале «Северные МЭС» оказали материальную поддержку пострадавшему от пожара коллеге;
- в филиале «Западные МЭС» молодежь организовала пошив и раздачу в коллективе защитных масок;
- в филиале «Актюбинские МЭС» собрана и оказана гуманитарная помощь пострадавшим от наводнения в Туркестанской области;
- в филиале «Алматинские МЭС» в канун Международного женского дня организован визит к пациенткам Онкологического центра с небольшими подарками и поздравлениями. Также в период карантина молодежь филиала собралы средства на закуп и последующую раздачу защитных масок;
- 31 июля работники Компании приняли участие в волонтерской акции портфельных компаний АО «Самрук-Қазына», приуроченной к празднованию Құрбан Айт – продуктовыми боксами были охвачены 11 многодетных и малоимущих семей;
- Молодежным советом АО «KEGOC» переданы 25 компьютеров столичной школе №35;
- в августе активисты-волонтеры филиала «Южные МЭС» присоединились к акции «Дорога в школу», организованной общественным фондом «Мейірім шуағы». Учебными принадлежностями обеспечены 7 школьников из многодетных и малообеспеченных семей в г. Шымкент;
- 1 октября KEGOC приняло участие в благотворительной акции, приуроченной к Международному дню пожилых людей. Ребята из разных портфельных компаний АО «Самрук-Қазына» объединились, чтобы сформировать продуктовые наборы и доставить их ветеранам и пенсионерам столицы;
- 9 ноября в г. Нур-Султан работники Исполнительной дирекции и филиала «Акмолинские МЭС» приняли участие в ежегодной акции «Стал донором – спасаешь жизни»;
- 16 ноября работниками Компании была оказана материальная помощь многодетной семье, оказавшейся в трудной жизненной ситуации после пожара;
- в ноябре-декабре в рамках акции «Дари тепло» волонтеры филиала «Южные МЭС» обеспечили углем нуждающиеся семьи, волонтеры филиала «Акмолинские МЭС» и ИД приняли участие в доставке и разгрузке угля в частные

дома одиноких пожилых людей и многодетных семей столицы, нуждающихся в помощи;

- 22 декабря волонтерами Компании проведена акция «Волшебная елка!» по поддержке 11-ти маленьких пациентов столичного онкологического центра. Согласно пожеланиям детей, были приобретены подарки и сладкие угощения, а также подготовлены письма от работников АО «КЕГОС» со словами поддержки и пожеланиями скорейшего выздоровления.;
- 24 декабря волонтеры и активная молодежь филиала «Центральные МЭС» совместно с Фондом «Аяла» расфасовали 5 тонн продуктов в продуктовые боксы для 200 малоимущих семей г. Караганды;
- 25 декабря волонтеры Компании приняли участие в акции по раздаче оргтехники «CompforChildren» в количестве 31-го компьютера и 14-ти принтеров многодетным семьям г. Нур-Султан и г. Алматы.

В 2020 году был разработан проект Коллективного договора на 2021 – 2025 годы между АО «КЕГОС» и работниками Компании, который широко обсуждался в коллективе и 28 декабря 2020 года он был принят на профсоюзной конференции работников АО «КЕГОС».

В 2020 году ОО «Энерготехпрофсоюз» активно участвовал как член рабочей группы Министерства труда и социальной защиты

населения Республики Казахстан в разработке проектов: Социального Кодекса Республики Казахстан, Генерального соглашения.

В 2021 году нашему профсоюзу, как члену отраслевой комиссии предстоит принять участие в разработке Отраслевого соглашения на 2021 – 2023 годы, предстоит большая совместная работа в рабочей группе по внесению изменений и дополнений в Трудовой Кодекс и Закон Республики Казахстан «О профессиональных союзах».