

«УТВЕРЖДЕН»

решением Правления  
АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»  
Приложение № 4  
к протоколу заседания  
Правления  
АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»

от « 11 » 06 2011 г.,  
протокол № 035/2011

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**  
**АО «Фонд развития предпринимательства «Даму»**

г.Алматы, 2011

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**1.1. Введение.** Настоящая кадровая политика в АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» (далее Фонд) разработана в соответствии с Кадровой стратегии группы АО «Фонд национального благосостояния «Самрук – Казына», утвержденной решением Правления АО «ФНБ «Самрук-Казына» от 27 августа 2010 года, а также иными внутренними нормативными документами Фонда.

Кадровая политика Фонда – документ, разработанный с учетом передового международного опыта в области управления человеческими ресурсами, определяющий систему управления, принципы, ключевые направления и подходы к развитию кадрового потенциала в Фонде в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Повышение корпоративного управления Фонда требует создания высокоэффективной системы управления человеческими ресурсами. Необходимо создание единой, структурированной модели управления человеческими ресурсами для всех подразделений Фонда.

Отсутствие параметров оценки эффективности работника не дает возможности определить личный вклад каждого работника в общий бизнес процесс. Повышение эффективности труда возможно при определении параметров эффективности работника в процесс достижения стратегических задач Фонда, их увязки с системой оценки деятельности и мотивации.

Эффективность деятельности Фонда напрямую зависит от качества отбора и подготовки кадров. Постоянное обучение и развитие всех уровней персонала, планирование потребности в производственных кадрах, должно обеспечить долгосрочную систему повышения качества человеческих ресурсов Фонда.

Существующие механизмы не могут в полной мере формировать сильные команды, объединенные общей идеологией. Необходимо формировать корпоративную культуру, приверженную корпоративным ценностям, позволяющую создать условия для принятия эффективных решений.

Реализация вышеуказанных задач позволит повысить эффективность решения стратегических целей и задач, поставленных перед Фондом.

### 1.2. Понятия.

В кадровой политике используются следующие понятия:

**Аттестация (итоговая оценка)** – периодическая процедура определения соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе.

**Подразделения Фонда** – структурные подразделения Фонда и его региональные филиалы.

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

**Индивидуальный план развития** – план повышения квалификации и развития работников и утвержденный руководством Фонда.

**Кадровая политика** – кадровая политика АО «Фонд развития предпринимательства «Даму».

**Кадровый пул (резерв)** – группа работников Фонда, обладающих потенциалом для занятия в перспективе должностей в соответствии с направлениями карьерного развития, определенная в результате соответствующего отбора.

**Квалификационные требования** – требования, предъявляемые к работнику в отношении опыта работы, уровня профессиональной подготовки, специальных знаний, знаний законодательства Республики Казахстан, других документов, методов и средств, а также компетенций (умений и навыков), которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

**Кодекс деловой этики** – свод корпоративных ценностей и принципов деловой этики, норм делового поведения, которыми руководствуются в своей деятельности должностные лица и работники Фонда.

**Компетенции** – необходимые для данной должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики, а также способность решать поставленные задачи.

**Корпоративная культура** – сочетание норм, ценностей и убеждений Фонда, которые направляют и стимулируют ежедневное поведение работников.

**Мотивация** – механизм влияния на эффективность труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей Фонда.

**Оценка деятельности** – процедура определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей в достижении поставленных перед ними целей.

**Планирование карьеры** – определение цели профессионального и карьерного роста работника в Фонде и путей, ведущих к достижению поставленных целей.

**Правление** – коллегиальный исполнительный орган Фонда.

**Ротация** – должностные перемещения работников внутри Фонда.

**Руководство** – работники, занимающие руководящие должности в Фонде и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности Фонда.

**Управление человеческими ресурсами** – система, обеспечивающая эффективное использование человеческих ресурсов Фонда для осуществления оперативной деятельности и достижения стратегических целей.

**Фонд** – АО «Фонд развития предпринимательства «Даму».

## 2. ЦЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**2.1. Цель Кадровой политики** – построение высокоэффективной модели управления человеческими ресурсами Фонда, способной обеспечить своевременное и качественное достижение всех стратегических целей и задач перед Фондом.

**2.2. Принципы Кадровой политики:**

- **Работники Фонда** – это главный стратегический ресурс, качество которого имеет первостепенное значение для достижения стоящих перед Фондом целей и задач.
- **Долгосрочный характер взаимоотношений.** Фонд стремится к тому, чтобы взаимоотношения с работниками в Фонде были долгосрочными.
- **Соответствие квалификации работников требованиям к должностям.** Приоритетным критерием при назначении на должность является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям.
- **Преемственность знаний и опыта, важность профессионального обучения и развития работников.** Инвестиции в профессиональное обучение и развитие должны соответствовать масштабу стратегических целей Фонда. Преимуществами в карьерном росте должны пользоваться работники, стремящиеся и успешно заканчивающие обучение, а также имеющие опыт практической работы в низовых производственных звеньях. Работниками должны создаваться стимулы для постоянного обновления и передачи полученных знаний коллегам, внедряться системы наставничества.
- **Вознаграждение и продвижение в зависимости от заслуг и достигнутых результатов деятельности.** Все подразделения Фонда стремятся к выдвижению на управленческие позиции работников, на практике показавших высокую эффективность работы и пользующихся заслуженным авторитетом у коллег. Повсеместно внедряются стандарты рабочих мест (должностные инструкции, ключевые показатели эффективности деятельности, описание компетенций, знаний и навыков и др.), системы оценки качества исполнения стандартов, мотивации и поощрения работников. Фонд стремится не только к повышению эффективности индивидуальной работы, но и создает предпосылки к формированию корпоративной ответственности за общий результат деятельности работников.
- **Разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов** при замещении вакансий, применений практики взаимообмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности.
- **Единство кадровой политики** при организации работы с персоналом во всех подразделениях Фонда, открытость и понятность технологии и мероприятий управления человеческими ресурсами Фонда.

### 2.3. Корпоративные ценности:

Фонд признает своими корпоративными ценностями в Кадровой политике:

- стремление к достижению общих целей, нацеленность на результат, а не на процесс, высокий профессионализм и их стремление к самосовершенствованию;
- открытость, взаимное уважение и доверие, нацеленность на сотрудничество и работу в команде;
- приверженность высоким стандартам профессиональной и деловой этики.

Фонд приветствует и поощряет работников:

- 1) ориентированных на конечный результат;

- 2) стремящихся и способных работать в команде;
- 3) энергичных;
- 4) конструктивно, креативно и позитивно мыслящих;
- 5) заинтересованных в профессиональном и карьерном росте.

### **3. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

В целях обеспечения единого подхода к формированию и исполнению кадровой политики, при исполнительном органе – Правлении Фонда создан Комитет по кадровой политике (далее - Комитет). Комитет имеет широкий круг полномочий, включая: вопросы назначения кандидатов на руководящие должности высшего и среднего уровня, утверждения программы кадрового резерва и плана ротации резервистов, вопросы корпоративной этики и другие вопросы, связанные с управлением и профессиональным развитием персонала. Ответственность за реализацию Кадровой политики в равной степени возлагается на руководителей подразделений Фонда.

Управление и развитие человеческих ресурсов в Фонде будет осуществляться по следующим четырем стратегическим направлениям:

- 3.1. Единая модель управления человеческими ресурсами;
- 3.2. Политика повышения эффективности труда;
- 3.3. Политика повышения качества человеческих ресурсов;
- 3.4. Развитие единой корпоративной культуры.

#### **3.1. Единая модель управления человеческими ресурсами.**

Создание единой модели управления человеческими ресурсами в Фонде позволит построить эффективную организационную структуру, соответствующую стратегическим целям Фонда. Это также позволит более эффективно планировать потребности в человеческих ресурсах и своевременно осуществлять подбор специалистов, соответствующих квалификационным требованиям и обладающих необходимыми знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами.

Подзадачи:

- 3.1.1. Формирование трехуровневой системы назначений;
- 3.1.2. Внедрение принципов открытого отбора на вакантные должности;
- 3.1.3. Реализация программы кадрового резерва.

##### **3.1.1. Формирование трехуровневой системы назначений.**

Три уровня управления человеческими ресурсами будут сформированы для построения эффективной и стандартизированной системы принятия и исполнения решений в части поиска, отбора персонала и кадровых назначений, а также повышения ответственности за решения по вопросам представления и назначения руководящих, ключевых и других работников Фонда.

###### **Исполнительский уровень**

Данная категория работников представляет основную часть человеческих ресурсов Фонда. Прием на работу данной категории работников будет осуществляться исключительно путем проведения открытых конкурсных процедур (за исключением случаев приема работников, состоящих в кадровом резерве).

Вместе с тем, на данном этапе будут реализовываться индивидуальные планы развития работников и определяться потенциал их дальнейшего

карьерного роста. При соответствии прочим требованиям, успешная реализация индивидуального плана развития работника будет главной предпосылкой для занятия им вышестоящей должности.

#### **Управленческий уровень**

Управленческий уровень – это звено, ответственное за тактическое планирование и управление основными процессами. Данная категория работников будет «кадровым стержнем», обеспечивая стабильность и преемственность процессов управления и развития.

Замещение вакантных мест данного уровня будет происходить путем повышения в должности работников исполнительского уровня, состоящих в кадровом резерве. При необходимости, в Фонде могут проводить открытые конкурсы на занятие вакантных должностей управленческого уровня и привлечение специалистов со стороны.

Перечень должностей управленческого уровня утверждается внутренними документами Фонда.

#### **Руководящий уровень**

Руководящий уровень является ответственным за формирование и реализацию стратегических направлений развития Фонда.

Процедуры назначения на данном уровне регулируются в соответствии с действующим законодательством, внутренними документами Фонда и с учетом программы кадрового резерва.

Перечень должностей руководящего уровня утверждается внутренними документами Фонда.

#### **3.1.2. Внедрение принципов открытого конкурсного отбора**

Открытый конкурс на вакантные должности позволяет привлекать наиболее подготовленных и талантливых специалистов, в том числе из лучших выпускников ведущих отечественных и зарубежных высших учебных заведений.

Основные принципы конкурсного отбора: прозрачность конкурсных процедур, упор на профессионализм, компетентность и личные качества кандидата.

В Фонде будет систематически проводиться анализ рынка труда, осуществляться прогнозирование потребности Фонда в кадрах на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу в соответствии с принятыми стратегиями, подбор квалифицированных кадров, соответствующих требованиям. Порядок проведения конкурсов на занятие вакантных должностей в Фонде определяются Правилами проведения конкурсного отбора на занятие вакантных должностей в Фонде.

#### **3.1.3. Реализация программы кадрового резерва.**

Создание кадрового резерва позволит повысить мотивированность работников на карьерный рост и развитие профессиональных навыков и управленческих компетенций. Кадровый резерв создается в целях выявления высокопотенциальных работников, планирования их профессионального и должностного роста. Список работников для зачисления в кадровый резерв формируется на основании рекомендации Комитета.

Порядок подбора кадров (персонала), проведение конкурсов на занятие вакантных должностей в Фонде определяются Правилами формирования и организации с кадровым резервом Фонда.

Таким образом, в соответствии квалификационным требованиям работники, состоящие в кадровом резерве, будут назначаться на вакантные позиции вышестоящих подразделений.

### **3.2. Политика повышения эффективности труда**

Политика повышения эффективности труда в Фонде создается в целях достижения стратегических целей Фонда, стратегий и бизнес планов Фонда с политикой оценки труда, мотивации и поощрения работников Фонда.

Все работники должны быть нацелены на достижение целей и задач Фонда, которые исходят из стратегических задач Фонда. Оценка результативности работников будет напрямую зависеть от выполнения конкретных задач, что должно подтверждаться ключевыми показателями эффективности деятельности работника.

В рамках данного направления на постоянной основе будет проводиться работа по привлечению и удержанию высокоэффективных работников, а также повышения уровня знаний и навыков работников.

#### **3.2.1. Политика оценка деятельности и мотивации работников**

Внедрение системы оценки и мотивации работников в Фонде необходимо для стимулирования работников на достижение корпоративных целей, выполнения утвержденных годовых планов, а также повышения прозрачности политики вознаграждения работников.

Внедрение системы оценки и мотивации работников позволит согласовать бизнес планы Фонда с индивидуальными целями каждого подразделения и работника Фонда.

Результатами внедрения системы оценки и мотивации работников будут также определение соответствия работников занимаемым должностям и предоставление обратной связи по результативности работников, содействие в планировании карьеры работников, включении в кадровый резерв, принятии решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных перемещений; определении потребности в обучении и развитии работников, составлении индивидуальных планов развития. Одним из методов системы оценки работников является их аттестация, проводимая на основании Правил проведения аттестации, утверждаемых Правлением Фонда.

Основными этапами оценки деятельности всех работников являются постановка целей и разработка индивидуального плана развития на будущий период, мониторинг результативности и корректировка целей; ежеквартальный отчет о степени достижения поставленных целей.

По результатам проведенной итоговой оценки руководством Фонда будут приниматься соответствующие решения о степени достижения целей, потребностей в обучении и развитии, целесообразности занятия должности.

### **3.3. Политика повышения качества человеческих ресурсов**

Цель – создание эффективной системы подготовки и обучения сотрудников, расширение профессиональных компетенций и лидерского потенциала руководящих работников, приобретение работниками профессиональных знаний и навыков, соответствующих интересам и потребностям Фонда. Для достижения данной цели используются следующие методы:

1. Внедрение индивидуальных планов развития работников;

3.3.2. взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями.

### **3.3.1. Внедрение индивидуальных планов развития работников**

Одним из важных инструментов современных технологий управления человеческими ресурсами является индивидуальный план развития работника (далее - ИПР). Основная задача данного инструмента – четкое формулирование целей, осуществление системного и непрерывного планирования развития каждого работника.

ИПР отражает мероприятия по развитию теоретических и практических знаний и умений и навыков в сфере профессиональной и управленческой деятельности для эффективного выполнения работником своих должностных обязанностей и решения задач, определяемых в соответствии со стратегией развития Фонда.

Руководителем структурного подразделения разрабатывается ИПР путем обсуждения с работником итоговой оценки развития, потребностей в обучающих мероприятиях осуществляется с учетом стратегических целей и задач Фонда.

На основе сводных ИПР формируется календарный план профессионального обучения и развития работников Фонда, в соответствии с принципами и целями профессионального обучения и развития.

ИПР будут способствовать повышению мотивации работников к работе над собственным развитием, выходу за рамки обязательных обучающих мероприятий (тренинги и семинары) и использованию других возможностей для развития (самообучение, обратная связь, обучение на опыте других, развивающие проекты и др.).

### **3.3.2. Взаимодействие с отечественными высшими учебными заведениями**

Подготовка кадров с учетом потребности каждой отрасли экономики должна основываться на взаимодействии реального сектора с высшими учебными заведениями страны. Сотрудничество будет направлено на долгосрочную перспективу подготовки кадров, обеспечения квалифицированными специалистами, совершенствования систем адаптации молодых работников с имеющимися специалистами, создания системы наставничества и передачи знаний.

## **3.4. Развитие единой корпоративной культуры**

Корпоративная культура предполагает развитие у работников чувства определенности, принадлежности к Фонду, формирование команды единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, умеющих находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

Будут усилены требования к стилю управления руководящего состава работников. Современный корпоративный лидер должен обладать следующими качествами: оптимизмом, умением позитивно настроить коллектив, располагать к себе подчиненных, самокритичным, создавать атмосферу, пропагандирующую интересы Фонда.

Формирование корпоративных ценностей и регламентация стандартов поведения работников Фонда будет осуществляться путем разработки (совершенствования) кодекса деловой этики Фонда.

Фондом будет также приветствоваться проведение корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу (team building), лояльность,

благоприятную и творческую атмосферу в коллективе; развитие внутренних коммуникаций.

На постоянной основе будет реализовываться ежегодный календарный план проведения тематических конференций на уровне руководителей Фонда, а также тематических совещаний функциональных руководителей Фонда, что позволит обеспечить единое понимание существующих проблем и, соответственно, реализацию общих стратегий.

#### **4. Мониторинг Кадровой политики**

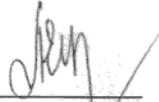
Мониторинг выполнения данной Кадровой политики в области управления человеческими ресурсами в Фонде осуществляется ежегодно подразделением по работе с персоналом.

#### **5. Ожидаемые результаты**

- 1) Построение стратегически ориентированной модели Кадровой политики, развивающей и повышающей качество человеческого капитала.
- 2) Позиционирование Кадровой политики как организационного источника по повышению стоимости активов Фонда путем формирования эффективного менеджмента, пула профессиональных управленцев.
- 3) Формирование единой вертикально ориентированной политики управления и развития человеческих ресурсов на всех уровнях Фонда.
- 4) Формирование и развитие кадрового потенциала Фонда

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**  
к Кадровой политике  
АО «Фонд развития предпринимательства «Даму»

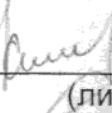
Согласован  
Председатель Правления АО «Фонд  
развития предпринимательства «Даму»

Ибрагимова Л.Е.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.

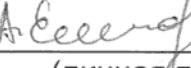
Согласован  
Управляющий директор – член Правления  
АО «Фонд развития предпринимательства  
«Даму»

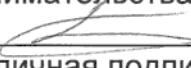
Лесбеков Г.А.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.

Согласован  
Директор Департамента риск-  
менеджмента АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»

Ким А.С.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.

Согласован  
Заместитель Председателя Правления  
АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»

Есимов А.А.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.

Согласован  
И.о. Управляющего директора -  
Директора Юридического департамента  
АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»  
Есбулатов Е.Е.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.

Согласован  
Директор Департамента корпоративного  
развития АО «Фонд развития  
предпринимательства «Даму»

Суентаев Д.С.   
(личная подпись)  
« \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ г.