

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Советом Директоров**  
**АО «СК «КазЭкспортГарант»**



**Протокол очного заседания № 52**  
**от «20» мая 2011 года**

**Кадровая политика АО «Экспортно-кредитная страховая  
корпорация «КазЭкспортГарант»»**

**г. Алматы, 2011 год**

## 1. Общие положения

**1.1 Введение.** Кадровая политика в АО «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант» (далее – КазЭкспортГарант, Корпорация) - документ, разработанный в соответствии с Кадровой стратегией в организациях группы АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына», передового международного опыта в области управления человеческими ресурсами, определяющий систему управления, принципы, ключевые направления и подходы к развитию кадрового потенциала, а также в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Для создания высокоэффективной системы управления человеческими ресурсами, трансформации кадровой работы от кадрового делопроизводства к системе управления человеческими ресурсами необходимо решить следующие проблемы.

Следует выстроить систему, направленную на повышение прозрачности деятельности «КазЭкспортГарант» в реализации кадровой стратегии.

Повышение эффективности труда возможно при определении параметров эффективности работника в процесс достижения стратегических задач организации, их увязки с системой оценки деятельности и мотивации.

Эффективность Корпорации также напрямую зависит от качества отбора и подготовки кадров, постоянное обучение и развитие всех уровней персонала должно обеспечить долгосрочную систему повышения качества человеческих ресурсов.

Необходимо формировать сильные команды, объединенные общей идеологией, корпоративную культуру, приверженную корпоративным ценностям, позволяющую создать условия для принятия эффективных решений.

Реализация вышеуказанных задач способствует повышению эффективности в решении стратегических целей и задач, поставленных перед «КазЭкспортГарант»

### 1.2. Глоссарий

В Кадровой политике используются следующие понятия:

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

**Корпорация, КазЭкспортГарант** – Акционерное общество «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант».

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

**Индивидуальный план развития** – план повышения квалификации и развития работников на календарный год, согласованный с руководителем работника и утвержденный руководством Корпорации.

**Кадровая политика** – Кадровая политика АО «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант»

**Кадровый анализ** - формализованное изучение и оценка текущего состояния человеческих ресурсов в Корпорации.

**Кадровый резерв** – группа работников КазЭкспортГарант, 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 корпоративной этики** – свод корпоративных ценностей, стандартов и принципов деловой этики, норм делового поведения, которыми руководствуются в своей деятельности работники КазЭкспортГарант.

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

**Корпоративная культура** – сочетание норм, ценностей и убеждений Корпорации, 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 организации.

**Оценка деятельности** - процедура определения эффективности выполнения работниками своих должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей.

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

**Правление** – коллегиальный исполнительный орган КазЭкспортГарант.

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

**Руководство** - работники, занимающие руководящие должности в Корпорации, и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности компании.

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

**HR** – человеческие ресурсы (human resources).

## **2. Цель и принципы кадровой политики**

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

### **2.2. Принципы Кадровой политики:**

- **Работники КазЭкспортГарант** – это главный стратегический ресурс, качество которого имеет первостепенное значение для достижения стоящих перед Корпорацией целей и задач.

- **Долгосрочный характер взаимоотношений.** КазЭкспортГарант стремится к тому, чтобы взаимоотношения с работниками в Корпорации были долгосрочными.

- **Соответствие квалификации работников требованиям к должностям.** Приоритетным критерием при назначении на должность является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям.

- **Преимственность знаний и опыта, важность профессионального обучения и развития работников.** Инвестиции в профессиональное обучение и развитие должны соответствовать масштабу стратегических целей КазЭкспортГарант. Преимуществами в карьерном росте должны пользоваться работники, стремящиеся и успешно заканчивающие обучение, а также имеющие опыт практической работы в низовых производственных звеньях. Работникам 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.** Корпорация стремится 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. КазЭкспортГарант 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, применение практики взаимобмена работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности.

- **Единство кадровой стратегии** при организации работы с персоналом, практиковать открытость и понятность технологии и мероприятий управления человеческими ресурсами КазЭкспортГарант.

### **2.3. Корпоративные ценности:**

Корпорация 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, корпоративной и деловой этики.

КазЭкспортГарант приветствует и поощряет работников:

- 1) ориентированных на конечный результат;

- 2) стремящихся и способных работать в команде;

- 3) энергичных и ответственных за достижение поставленных целей;

- 4) конструктивно, креативно и позитивно мыслящих;

- 5) заинтересованных в профессиональном и карьерном росте.

## **3. Ключевые направления кадровой политики**

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

- Единая модель управления человеческими ресурсами;

- Повышение эффективности труда;

- Повышение качества человеческих ресурсов;

- Развитие единой корпоративной культуры.

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

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

Подзадачи:

- 3.1.1. Формирование трехуровневой системы назначений;

3.1.2. Внедрение принципов открытого конкурсного 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, управленческих и административных работников Корпорации.

#### **Административный уровень**

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

#### **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 административного уровня, состоящих в кадровом резерве. При необходимости, Корпорация может проводить открытые конкурсы на занятие вакантных должностей управленческого уровня и привлечение специалистов со стороны.

Перечень должностей управленческого уровня утверждается внутренними документами Корпорации.

#### **Руководящий уровень**

Руководящий уровень ответственен за формирование и реализацию стратегических направлений развития КазЭкспортГарант.

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

Перечень должностей руководящего уровня утверждается внутренними документами КазЭкспортГарант.

#### **Институт независимых директоров**

Формирование составов Совета директоров КазЭкспортГарант является приоритетной задачей повышения эффективности корпоративного управления. В Совете директоров Корпорации количество независимых директоров должно быть не более одной трети от общего числа членов данного органа. При производственной целесообразности на позиции независимых директоров могут

привлекаться иностранные граждане с необходимым опытом работы и квалификацией.

Избрание независимых директоров, работавших в компаниях группы Фонда в прошлом и зарекомендовавших себя с положительной стороны, может проходить без конкурса, на основании решения единственного акционера. В остальных случаях предусматривается проведение конкурсных процедур, в соответствии с внутренними документами Корпорации.

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

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

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

### **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.

Система кадрового резерва, позволяющая планировать карьерный рост сотрудников в соответствии с индивидуальным планом, состоит из внутреннего кадрового резерва Корпорации и программы Единого кадрового резерва.

При соответствии квалификационным требованиям работники, состоящие в кадровом резерве, будут назначаться на вакантные позиции вышестоящих уровней.

## **3.2. Стратегия повышения эффективности труда**

Стратегия повышения эффективности труда в Корпорации создается в целях увязки стратегических целей Фонда, стратегии и бизнес-планов Корпорации с политикой оценки труда, мотивации и поощрения работников.

Все работники должны быть нацелены на достижение целей и задач Корпорации, 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.

Подзадачи:

3.2.1. Управление эффективностью деятельности руководящих и управленческих работников;

3.2.2. Политика оценки деятельности и мотивации работников.

### **3.2.1. Управление эффективностью деятельности руководящих и управленческих работников**

В Корпорации будет внедрена система управления эффективностью деятельности руководящих и управленческих работников, предполагающая их оценку на основе ключевых показателей эффективности деятельности, позволяющих вести постоянный мониторинг реализации ими бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям Корпорации.

Ключевые показатели эффективности деятельности руководящих и управленческих работников (далее - КПД) – это конкретные, измеримые показатели деятельности КазЭкспортГарант, приводящие в совокупности к достижению основных стратегических целей.

Индивидуальные КПД руководящих и управленческих работников разрабатываются путем каскадирования стратегических целей Корпорации в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности.

Инструментом внедрения КПД является Карта КПД (визуальное отображение цели), которая представляется набором ключевых показателей деятельности с пороговыми, целевыми и фактическими значениями.

По итогам завершения отчетного периода фактические значения КПД руководящих работников выносятся на рассмотрение Совета директоров Корпорации для принятия решения о поощрении, либо выплате вознаграждений.

### **3.2.2. Система оценки и система премирования работников**

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

Результатами внедрения системы оценки и системы премирования работников является 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.

Основными этапами оценки деятельности всех работников являются постановка целей; мониторинг результативности и корректировка целей; ежеквартальный отчет о степени достижения поставленных целей.

По результатам проведенной итоговой оценки руководством КазЭкспортГарант принимаются соответствующие решения о степени

достижения целей, потребностей в обучении и развитии, целесообразности занятия должности и выплате премий.

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

Цель – создание эффективной системы подготовки и обучения сотрудников, развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала руководящих работников, приобретение работниками профессиональных знаний и навыков, отвечающих интересам и потребностям КазЭкспортГарант.

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

Корпоративная культура предполагает развитие у работников чувства сплоченности, принадлежности к Корпорации, 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 миссию КазЭкспортГарант.

Формирование корпоративных ценностей и регламентация стандартов поведения работников будет осуществляться путем совершенствования Кодекса корпоративной этики КазЭкспортГарант.

Также будет приветствоваться проведение корпоративных мероприятий, усиливающих командную работу (team building), лояльность, благоприятную и творческую атмосферу в коллективе; развитие внутренних коммуникаций, что предполагает использование всех имеющихся в распоряжении каналов коммуникации.

## **4. Ключевые показатели эффективности Кадровой стратегии**

Мониторинг выполнения данной кадровой стратегии в Корпорации ежегодно осуществляется Менеджером по управлению персоналом на основе постановки задач по следующим ключевым показателям эффективности деятельности:

- назначения на должности руководящих и управленческих работников из состава кадрового резерва;
- доля административных работников, принятых по конкурсу, не менее 100% (за исключением назначений из кадрового резерва);
- охват всех руководящих и управленческих работников индивидуальными ключевыми показателями эффективности деятельности;
- уровень текучести кадров не более 30%, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры Фонда;
- охват руководящих, управленческих административных работников, обучением в течение года;

- степень удовлетворенности персонала.

Утверждение целевых значений вышеуказанных ключевых показателей эффективности деятельности осуществляется в соответствии с решениями Корпорации и Совета директоров.

## **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 портфеля КазЭкспортГарант путем формирования эффективного менеджмента, пула профессиональных управленцев.

3. Формирование и развитие кадрового потенциала КазЭкспортГарант.