

**Выписка из протокола
заочного заседания Правления акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»**

г. Астана

№ 08/25

05 марта 2025 года

Место нахождения Правления акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее – АО «НУХ «Байтерек»): Республика Казахстан, Z05T3E2, город Астана, район Есиль, проспект Мангилик Ел, здание 55А.

Место проведения заседания Правления АО «НУХ «Байтерек»): Республика Казахстан, Z05T3E2, город Астана, район Есиль, проспект Мангилик Ел, здание 55А.

Кворум для принятия решения имеется.

Повестка заседания:

Вопрос 1. Об утверждении Единой кадровой политики акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и юридических лиц, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на праве собственности или доверительного управления на 2025-2029 годы

По первому вопросу повестки дня:

в соответствии с пунктами 4 и 5 статьи 35, подпунктом 18) пункта 1 статьи 36, пунктом 1 статьи 59 Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах», пунктом 73, подпунктом 2) пункта 74 статьи 11 Устава АО «НУХ «Байтерек», подпунктами 18), 19) пункта 12.2 Устава акционерного общества «Экспортно-кредитное агентство Казахстана», подпунктами 20), 21) пункта 27 Устава акционерного общества «Аграрная кредитная корпорация», подпунктами 12.1.20, 12.1.21 пункта 12.1 Устава акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation», подпунктами 20), 23) пункта 9.1 Устава акционерного общества «Банк Развития Казахстана», подпунктами 21), 22) пункта 60 Устава акционерного общества «Фонд развития предпринимательства «Даму», подпунктами 22), 23) пункта 9.2 Устава акционерного общества «Жилищный строительный сберегательный банк «Отбасы банк», подпунктами 20), 21) пункта 9.1 Устава акционерного общества «Казахстанская Жилищная Компания», Правление **РЕШИЛО:**

1. В перечнях документов, регулирующих внутреннюю деятельность акционерных обществ «Экспортно-кредитное агентство Казахстана», «Банк развития Казахстана», «Фонд развития предпринимательства «Даму», «Жилищный строительный сберегательный банк «Отбасы банк», «Казахстанская жилищная компания», «Qazaqstan Investment Corporation», «Аграрная кредитная корпорация» утверждаемых Единственным акционером в наименовании Единой кадровой политики акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и юридических лиц, более

пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на праве собственности или доверительного управления на 2022-2024 годы» исключить слова и цифры «на 2022-2024 годы».

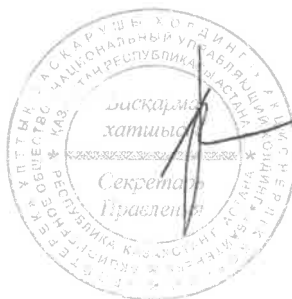
2. Утвердить Единую кадровую политику акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и юридических лиц, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на праве собственности или доверительного управления на 2025-2029 годы (далее – Политика) согласно приложению №1 к протоколу.

3. Настоящее решение является решением Единственного акционера акционерных обществ «Экспортно-кредитное агентство Казахстана», «Аграрная кредитная корпорация», «Qazaqstan Investment Corporation», «Банк Развития Казахстана», «Фонд развития предпринимательства «Даму», «Жилищный строительный сберегательный банк «Отбасы банк», «Казахстанская Жилищная Компания».

4. Заместителю Председателя Правления АО «НУХ «Байтерек» Сон В.В. вынести информацию об утверждении Политики на рассмотрение Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам Совета директоров АО «НУХ «Байтерек» до 30 июня 2025 года.

Выписка верна.

Секретарь Правления



А. Галымжанова

Утверждена
решением Правления
акционерного общества
«Национальный управляющий
холдинг «Байтерек»

Приложение № 1
к протоколу заседания Правления
акционерного общества
«Национальный управляющий
холдинг «Байтерек»
от «03» 2025 г. (протокол № 4/25)

**Единая кадровая политика
акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
и юридических лиц, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия)
которых прямо принадлежат акционерному обществу «Национальный
управляющий холдинг «Байтерек» на праве собственности или доверительного
управления на 2025-2029 годы**

1. Настоящая Единая кадровая политика акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и юридических лиц, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на праве собственности или доверительного управления на 2025-2029 годы (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее - АО «НУХ «Байтерек», Холдинг), Планом развития акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на 2024 - 2033 годы и иными внутренними документами Холдинга.

2. Отправной точкой формирования Политики является то, что АО «НУХ «Байтерек» в своей деятельности руководствуется основными направлениями государственной политики в сфере индустриально-инновационного развития, продвижения экспорта национальной продукции, развития малого и среднего предпринимательства, развития агропромышленного комплекса, реализации задач в жилищно-строительном секторе и повышения уровня благосостояния населения, а также другими задачами, поставленными Президентом Республики Казахстан и Правительством Республики Казахстан. Таким образом Политика учитывает такие программные документы Республики Казахстан, как послание Президента Республики Казахстан и План развития акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» на 2024 – 2033 годы (далее – План развития), утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 декабря 2023 года № 1180.

Миссией АО «НУХ «Байтерек» является развитие конкурентоспособного бизнеса, обеспечение жильем и укрепление продовольственной безопасности на принципах ответственности перед обществом.

Видение АО «НУХ «Байтерек» - Проактивный управляющий холдинг, качественно преобразующий структуру экономики Казахстана путем развития новых отраслевых «точек роста».

3. Стратегические направления, указанные в Плане развития:

1) развитие человеческого капитала – главного двигателя инноваций;

2) совершенствование институциональной среды, обеспечивающей благоприятные условия для развития бизнеса и предпринимательских инициатив;

3) развитие отраслей наукоемкой экономики путем принятия поэтапного подхода, основанного на формировании необходимой отраслевой базы для перехода к наукоемкой экономике в долгосрочной перспективе;

4) ускоренное формирование инфраструктуры, поддерживающей создание наукоемкой экономики через создание национальной инновационной системы, модернизацию инфраструктуры и повышение энергоэффективности;

5) углубление интеграции в систему международных отношений.

4. Анализ текущей ситуации на рынке труда Казахстана.

На 2025 год рынок труда Казахстана сталкивается с рядом вызовов, связанных с качественным составом кандидатов. Повышенная мобильность профессионалов продолжает снижать доступность квалифицированных кадров для долгосрочных проектов. В то же время наблюдается острый дефицит специалистов в сферах, где потребности бизнеса превышают возможности национального рынка труда. Особенно это касается IT-специалистов, аналитиков данных, специалистов по инвестициям и профессионалов в области зелёной экономики.

Компании сталкиваются с необходимостью конкурировать за таланты не только внутри страны, но и на международной арене. Этот тренд усиливается растущими требованиями к цифровым и управленческим компетенциям, что приводит к увеличению разрыва между запросами работодателей и доступными ресурсами на рынке труда. Для удержания и привлечения кадров необходимо сосредоточиться на создании привлекательных условий труда, развитии корпоративной культуры и внедрении гибридных моделей занятости.

На 2025 год функционал управления человеческими ресурсами в Холдинге и его дочерних организациях (далее - ДО) демонстрирует прогресс, но все еще сохраняет различия в стадиях развития HR-функций. ДО в данное время активно занимаются реализацией стратегических инициатив, включая развитие талантов, внедрение цифровых инструментов и управление изменениями.

Анализ текущей ситуации и направления усовершенствования

Планирование персонала и анализ организационных структур

Текущее состояние:

установлен системный подход к устранению пробелов в численности и компетенциях персонала, что способствует улучшению эффективности управления;

существующие организационные структуры требуют оптимизации для устранения избыточной нагрузки на работников и повышения их производительности.

Планируемые улучшения:

внедрение регулярного анализа загруженности работников и пересмотр структуры обязанностей;

применение инструментов кадрового планирования для прогнозирования будущих кадровых потребностей;

использование данных HR-аналитики для оценки эффективности организационных структур.

Система вознаграждения персонала

Текущее состояние:

претерпевают изменения, направленные на повышение рыночной конкурентоспособности и мотивационного потенциала;

слабая дифференциация в системе оплаты труда между профессиональными категориями в ДО Холдинга с филиальной сетью.

Планируемые улучшения:

введение дифференцированных подходов к оплате труда на основе уровня компетенций и профессиональных категорий;

регулярный мониторинг и корректировка системы вознаграждения в зависимости от рыночных трендов;

повышение прозрачности системы мотивации через связь с достижением KPI.

Процессы подбора и адаптации персонала

Текущее состояние:

внедрены единые стандарты на уровне ДО, что обеспечивает интеграцию новых работников;

для недавно присоединившихся организаций необходима дополнительная поддержка в адаптации HR-процессов.

Планируемые улучшения:

усиление автоматизации процессов подбора через внедрение технологий искусственного интеллекта;

создание программ наставничества для новых работников;

единое обучение работников ДО стандартам Холдинга, включая использование IT-решений;

внедрение института внутренних ассессоров (специалистов, которые проводят оценку профессиональных, управленческих и личностных компетенций работников в рамках различных HR-процессов), из числа работников департаментов, прошедших обучение и инструментов отбора по компетенциям.

Система обучения и развития персонала

Текущее состояние:

активно развиваются гибридные форматы обучения;

программы повышения квалификации адаптируются под современные реалии, включая цифровизацию.

Планируемые улучшения:

разработка модульных программ обучения, ориентированных на развитие soft skills, включая лидерские и управленческие компетенции;

создание Центра развития компетенций для высшего и среднего звена руководства;

ежегодная калибровка программ обучения в зависимости от актуальных задач и рыночных требований.

В результате проведенного анализа выявлены следующие ключевые сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы в области управления человеческими ресурсами Холдинга, которые требуют дальнейшей работы и усовершенствования.

SWOT анализ:

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
- высокая квалификация кадров и наличие сильных руководителей, - наличие финансовой устойчивости для инвестирования в развитие персонала, - интеграция HR-процессов в ДО.	- слабая автоматизация HR-процессов в ДО, - отсутствие единых стандартов для недавно присоединившихся организаций, - ограниченная дифференциация в системе вознаграждения.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
- привлечение талантливых специалистов благодаря престижу работы на национальном уровне, - расширение программ наставничества и обучения для работников.	- ограниченные возможности рынка труда в части высококвалифицированных специалистов, - высокая зависимость от внешнего регулирования HR-процессов.

5. Цели, задачи и принципы Политики:

Цель Политики Холдинга - обеспечение устойчивого развития Холдинга и ДО через формирование высокопрофессионального, мотивированного, и мобильного трудового капитала, способного адаптироваться к современным вызовам.

Задачи Политики на 2025–2029 годы с учетом мировых тенденций в HR

Обеспечение Холдинга и ДО кадрами, соответствующими целям и задачам

Формирование команды профессионалов, обладающих гибкостью и навыками, необходимыми для работы в условиях глобальных изменений.

Реализация принципов инклюзивности и диверсификации, включая равные возможности для женщин, молодежи и работников с ограниченными возможностями.

Развитие компетенций работников с акцентом на цифровизацию

Инвестирование в повышение цифровой грамотности работников, включая навыки работы с большими данными, аналитикой и искусственным интеллектом.

Организация программ переквалификации (reskilling) и повышения квалификации (upskilling) для адаптации к быстро меняющимся условиям рынка труда.

Повышение вовлеченности и продуктивности персонала

Создание гибридных моделей работы, обеспечивающих баланс между личной и профессиональной жизнью.

Внедрение инициатив, направленных на поддержку ментального и физического здоровья работников (well-being программы).

Укрепление связей с работниками через цифровые каналы коммуникации и корпоративные порталы.

Цифровизация HR-процессов для повышения эффективности

Автоматизация процессов подбора, адаптации, обучения и оценки работников с использованием искусственного интеллекта и HR – аналитики.

Внедрение систем прогнозирования потребностей в персонале и оценки риска текучести кадров.

Совершенствование системы управления эффективностью

Введение гибкой и прозрачной системы оценки эффективности, привязанной к достижению индивидуальных и командных целей с дифференцированным подходом в зависимости от специфики деятельности ДО.

Регулярная калибровка ключевых показателей эффективности (KPI) с учетом изменений бизнес-целей Холдинга и ДО, с пересмотром подходов к формированию карт.

Акцент на развитие культуры обратной связи и наставничества для повышения производительности.

Развитие корпоративной культуры, основанной на ESG-принципах

Укрепление ценностей устойчивого развития, социальной ответственности и прозрачности в рамках Холдинга и ДО.

Создание условий для участия работников в проектах ESG и формирование устойчивого корпоративного имиджа.

Интеграция ESG-принципов в повседневную работу работников через обучение, коммуникации и внутренние инициативы.

Эти задачи адаптированы для достижения стратегических целей Холдинга, повышения его конкурентоспособности на глобальном рынке и привлечения лучших специалистов.

6. Основные направления Политики

Стратегическое HR-планирование

Внедрение HR - аналитики для прогнозирования кадровых потребностей, оценки рисков текучести и планирования преемственности.

Регулярный пересмотр HR-стратегии в соответствии с изменениями бизнес-целей и рыночных условий.

Метрики:

- доля руководящих позиций, закрытых внутренними кандидатами,
- средний срок закрытия вакансий по ключевым позициям.

Цифровизация HR-процессов

Автоматизация процессов подбора, адаптации, оценки эффективности и обучения работников с использованием искусственного интеллекта и других цифровых инструментов.

Внедрение HR-аналитики для улучшения принятия решений на основе данных включая автоматизацию сбора данных группы компаний.

Использование онлайн-платформ и мобильных приложений для управления карьерой работников и внутреннего взаимодействия.

Метрики:

- % HR-процессов, автоматизированных в Холдинге и ДО,
- снижение времени на обработку кадровых запросов,
- количество HR-отчетов, подготовленных с использованием HR-аналитики.
- уровень удовлетворенности работников цифровыми HR-инструментами (опрос).

Обучение и развитие персонала

Разработка персонализированных образовательных траекторий для работников.

Использование цифровых платформ для обучения soft skills, цифровых компетенций и лидерских качеств. Внедрение микролёрнинга (коротких обучающих модулей) для повышения доступности знаний.

Создание Центров компетенций для руководителей высшего, среднего звена и перспективных работников.

Развитие наставничества.

Активное использование программ переквалификации (reskilling) и повышения квалификации (upskilling).

Разработка целевых образовательных программ для работников, чьи компетенции требуют обновления:

- введение гибких схем переквалификации в ответ на изменения в отрасли и технологии,
- интеграция программ с международными образовательными платформами и высшими учебными заведениями,
- внедрение корпоративных программ сертификации по ключевым специальностям (финансы, инвестиции, риск-менеджмент, IT, ESG, HR и другие).
- партнерство с международными сертификационными организациями.

Метрики:

- количество часов обучения на одного работника в год,
- % работников, прошедших обучение по soft skills и цифровым компетенциям.
- количество работников, завершивших программы переквалификации (reskilling) и повышения квалификации (upskilling).
- % работников, получивших международную или профессиональную сертификацию.

Управление эффективностью

Введение каскадированной системы KPI, согласованной с корпоративными целями.

Автоматизация оценки эффективности работников с использованием персонализированных планов развития.

Формирование культуры обратной связи через регулярные оценки, наставничество и коучинг.

Метрики:

- средний уровень выполнения KPI по подразделениям,
- % работников, прошедших калибровку KPI и получивших корректировку целей.
- доля работников, получивших повышение на основе комплексной оценки.

Инклюзивность и гендерное равенство

Разработка программ по обеспечению равных возможностей для всех работников, включая людей с ограниченными возможностями.

Увеличение доли женщин в руководящих должностях.

Метрики:

- доля женщин в руководстве,
- % работников с ограниченными возможностями, работающих в Холдинге,
- разрыв в уровне оплаты труда по гендерному признаку.

Развитие корпоративной культуры

Укрепление культуры, основанной на ESG-принципах, включая устойчивое развитие, социальную ответственность и прозрачность.

Формирование единого корпоративного портала для всех работников Холдинга и ДО.
Регулярные мероприятия по укреплению вовлеченности, корпоративных ценностей и горизонтальных связей между подразделениями.

Метрики:

- % работников, участвующих в ESG-инициативах.
- количество корпоративных мероприятий, направленных на вовлеченность.
- индекс удовлетворенности корпоративной культурой.
- доля работников, использующих корпоративный портал.

Бренд работодателя и кадровый маркетинг

Продвижение Холдинга как привлекательного работодателя через участие в профессиональных форумах, сотрудничество с университетами и активное присутствие в социальных сетях.

Формирование ценностного предложения для работников, включающего карьерный рост, благополучие и развитие.

Оценка узнаваемости бренда работодателя через опросы и мониторинг.

Метрики:

- количество заявок на вакансии Холдинга,
- индекс привлекательности работодателя на рынке труда,
- средний срок удержания новых работников (снижение текучести кадров),
- % вакансий, закрытых за счет внутренних кандидатов,
- число публикаций о Холдинге, как о работодателе в СМИ и социальных сетях.

Кадровый резерв и управление талантами

Создание системного подхода к формированию кадрового резерва для ключевых должностей.

Введение индивидуальных программ развития для талантливых работников, включая менторство и коучинг.

Развитие программ «Женское лидерство» и молодежных инициатив для создания разнообразного резерва управленцев. Ежегодное обучение резервистов Единого кадрового резерва.

Метрики:

- % резервистов, занявших руководящие позиции.

Вознаграждение и мотивация

Разработка дифференцированной системы оплаты труда, основанной на результатах и уровне компетенций.

Внедрение гибридных систем мотивации, сочетающих материальные и нематериальные стимулы.

Адаптация системы вознаграждения к рыночным условиям с учетом новых инструментов компенсации и бенефитов.

Метрики:

- средний рост зарплат в соответствии с рыночными показателями,
- доля фонда оплаты труда в общем бюджете Холдинга.

Здоровье и благополучие работников

Реализация программ well-being, включая поддержку психоэмоционального здоровья, профилактические медицинские программы и мероприятия по сохранению баланса между работой и личной жизнью.

Организация тренингов по управлению стрессом и созданию здорового рабочего окружения.

Внедрение гибких графиков работы и гибридных моделей труда.

Метрики:

- % работников, участвующих в программах well-being,
- количество мероприятий по психоэмоциональному здоровью,

- средний уровень стресса работников (по данным опросов),
- количество дней больничного на одного работника.

Эти направления определяют ключевые векторы развития HR-политики, обеспечивая её соответствие современным вызовам и тенденциям.

7. Ключевые инициативы по реализации стратегических задач

Для достижения целей и задач кадровой политики необходимо разработать пошаговый план действий, который включает:

- определение приоритетных задач с учетом актуальных потребностей Холдинга и ДО.
- создание рабочих групп с участием руководителей, специалистов HR и представителей ДО для согласования и внедрения инициатив,
- регулярный мониторинг и пересмотр этапов реализации в зависимости от изменений внутренних и внешних условий,
- разработка дорожной карты для каждой задачи, включающей конкретные сроки, исполнителей и ожидаемые результаты,
- интеграция инициатив в существующие стратегические планы Холдинга и ДО.
- организация регулярных встреч с заинтересованными сторонами для обсуждения прогресса.

Эффективность реализации Политики определяется согласно соответствию Ключевым показателям эффективности АО «НУХ «Байтерек» и дочерних организаций АО «НУХ «Байтерек» в области управления человеческими ресурсами (приложение № 1).

8. Условия для реализации Политики:

Поддержка руководства

Активное участие топ-менеджмента Холдинга и ДО в продвижении инициатив, направленных на развитие человеческого капитала.

Создание культуры, ориентированной на важность соблюдения принципов Политики.

Наличие развитых информационных систем

Использование современных IT-решений для автоматизации и мониторинга HR-процессов, включая системы управления персоналом.

Внедрение аналитических инструментов для прогнозирования потребностей и оценки эффективности кадровых инициатив.

Планирование и вовлеченность работников

Формирование ежегодных планов по реализации Единой кадровой политики для повышения уровня вовлеченности персонала (приложение №2).

Включение работников всех уровней в процесс разработки и реализации ключевых инициатив.

Поддержка программ наставничества и внутренних тренеров для передачи опыта и знаний.

Приложение № 1
к Единой кадровой политике
акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
и юридических лиц, более пятидесяти процентов
голосующих акций (долей участия)
которых прямо принадлежат акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
на праве собственности или доверительного
управления на 2025 - 2029 годы

**Ключевые показатели эффективности
акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и
дочерних организаций акционерного общества «Национальный управляющий
холдинг «Байтерек» в области управления человеческими ресурсами**

Показатель	2025	2026	2027	2028	2029	Формула
Вовлеченность персонала, уровень	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	По результатам исследования, проводимого внешним независимым экспертом, в соответствии с бенчмаркингом эксперта
Добровольная текучесть персонала (уровень стабильности кадрового состава), %	11	11	10,5	10,5	10	$K_{тек} = X * 100 : S$, где $K_{тек}$ - коэффициент текучести; X - общее число уволенных по инициативе работников за отчетный период; S - среднесписочная численность персонала за отчетный период
Количество женщин в руководстве Холдинга и ДО, в %	16,00	17,00	18,00	19,00	25,00	$K_{жен} = X * 100 : S$, где $K_{жен}$ - коэффициент количества женщин; X - общее число женщин руководителей (члены правления, управляющие директоры, руководитель аппарата); S - общее количество руководителей (члены правления, управляющие директоры, руководитель аппарата)

Приложение № 2
к Единой кадровой политике
акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
и юридических лиц, более пятидесяти процентов
голосующих акций (долей участия)
которых прямо принадлежат акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
на праве собственности или доверительного
управления на 2025 - 2029 годы

План мероприятий
акционерного общества «Национальный управляющий холдинг
«Байтерек» на _____ год по реализации Единой кадровой политики

	Цель (рекомендация Консультанта)	Мероприятие	Направлен ие реализации Единой кадровой политики	Исполнитель(и)	Форма завершения мероприятия	Срок завершения

Тип документа	Входящий документ
Номер и дата документа	№ 845 от 14.03.2025 г.
Организация/отправитель	АО "НАЦИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ХОЛДИНГ "БАЙТЕРЕК""
Получатель (-и)	АО "ЭКСПОРТНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ KAZAKHEXPORT"
Электронные цифровые подписи документа	

Подпись канцелярии

13.03.2025 21:44 МУХАМЕДКАРИМОВА МАКПАЛ

Подпись руководителя

13.03.2025 21:22 ХАМИТОВ ЕРСАИН