Приложение №

к решению Совета директоров

АО "Отбасы банк"

от 26.08.2022 года (протокол № 10)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| С 23 января стартует прием заявок на использование пенсионных денег -  новости Kapital.kz | **Вышестоящий внутренний документ** | Единая кадровая политика акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" и юридических лиц, более пятидесяти процентов акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на праве собственности или доверительного управления на 2022 - 2024 годы |
| **Владелец внутреннего документа** | Департамент по работе с персоналом |
| **Разработал** | Мадиева А.К. – начальник Управления учета и развития персонала Департамента по работе с персоналом  Айткулов А.И. – директор Департамента по работе с персоналом |
| **Утверждено** | Решение Совета директоров АО "Отбасы банк" от 26.08.2022 года (протокол № 10) |
| **Дата вступления в силу** | 26.08.2022 года |
| **Гриф ограничения** |  |

**Кадровая политика**

**АО "Отбасы банк" на 2022 – 2024 годы**

**г. Алматы, 2022**

Оглавление

[**Глава 1. Общие положения 2**](#_Toc105164711)

[**Глава 2. Ценности 4**](#_Toc105164712)

[**Глава 3. Ключевые направления Кадровой политики 4**](#_Toc105164713)

[**§1. Эффективная организационная структура 4**](#_Toc105164714)

[**§2. Стратегическое HR-планирование 5**](#_Toc105164715)

[**§3. Организационное развитие и дизайн должности 6**](#_Toc105164716)

[**§4. Подбор, найм и адаптация персонала 6**](#_Toc105164717)

[**§5. Кадровый маркетинг и брэнд работодателя 7**](#_Toc105164718)

[**§6. Управление эффективностью 7**](#_Toc105164719)

[**§7. Мотивация и оценка эффективности деятельности, вознаграждение персонала 8**](#_Toc105164720)

[**§8. Социальная поддержка 9**](#_Toc105164721)

[**§9. Корпоративная культура и внутренние коммуникации 10**](#_Toc105164722)

[**§10. Обучение и развитие 10**](#_Toc105164723)

[**§11. Кадровый резерв 11**](#_Toc105164724)

[**§12. Администрирование HR – процессов 12**](#_Toc105164725)

[**Глава 4. Мониторинг и контроль исполнения Кадровой политики 12**](#_Toc105164726)

[**Глава 5. Заключительные положения 13**](#_Toc105164727)

**Глава 1. Общие положения**

1. Кадровая политика АО "Отбасы банк" на 2022-2024 годы (далее – Кадровая политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, регулирующими вопросы трудовых взаимоотношений и управления персоналом, Единой кадровой политикой акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" и юридических лиц, более пятидесяти процентов акций (долей участия) которых прямо принадлежат акционерному обществу "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на праве собственности или доверительного управления на 2022 - 2024 годы, утвержденной решением Правлением АО "НУХ "Байтерек" (протокол № 17/22) от 06.04.2022 года (далее – Единая кадровая политика, Холдинг), Правилами формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан, утвержденными постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от 12.11.2019 года № 188, Уставом и внутренними документами АО "Отбасы банк" (далее – Банк), и лучшими практиками в области управления человеческими ресурсами.

2. Настоящая Кадровая политика — целостная долгосрочная стратегия Банка в области управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей Банка в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

3. Кадровая политика устанавливает стандарты, условия и механизмы, обеспечивающие вовлечение в банковскую деятельность компетентных руководящих работников, и обеспечивает:

1) наличие персонала, обладающего необходимым опытом, квалификацией и безупречной деловой репутацией, способного управлять процессами и рисками, связанными с деятельностью банка;

2) поддержание достаточного количества ресурсов для эффективного осуществления функций и обязанностей;

3) минимизацию конфликта интересов в ходе выполнения своих обязанностей;

4) минимизацию риска концентрации полномочий на одном работнике;

5) внутренний порядок оплаты труда работников, включая порядок выплаты вознаграждений, а также других видов материального поощрения;

6) проведение оценки эффективности работы работников банка.

Кадровая политика соответствует стратегии, организационной структуре, профилю рисков Банка, достигнутым результатам и требованиям законодательства Республики Казахстан.

4. Основными целями Кадровой политики являются:

1) Закрепление основных ценностей эффективной корпоративной культуры Банка, ориентированной на: развитие и инновации, результативность и меритократию, команду и уважение, лидерство и инициативу.

2) Обеспечение необходимого количества персонала с требуемой квалификацией и мотивацией к работе для реализации стратегических целей Банка, основы для эффективного управления кадрами, максимально быстрого и качественного достижения целей и задач, а также обеспечения удовлетворенности работников условиями труда.

3) Описание принципов управления персоналом, которые обеспечивают успешное развитие Банка и баланс интересов работников, Единственного акционера, клиентов;

4) Укрепление позиций Банка, требующее устойчивого развития высокопрофессиональных и мобильных трудовых ресурсов, достаточных для выполнения постановленных стратегических задач.

5. Задачи Кадровой политики, направленные на достижение поставленной цели:

Обеспечение Банка кадрами, необходимыми для достижения поставленных целей, соблюдая при этом принципы разнообразия и инклюзивности.

Повышение уровня компетентности работников Банка, чтобы обеспечить развитие человеческого капитала, особенно в части цифровых навыков.

Повышение и поддержание уровня вовлеченности и отдачи от персонала Банка.

Цифровизация HR процессов Банка, включая процесс подбора и найма, оценки эффективности, а также развития и обучения.

Настройка и калибровка процесса управления эффективностью Банка.

Развитие корпоративной культуры, основанной на ESG-принципах в Банке.

6. Кадровая политика является обязательной для исполнения всеми работниками Банка.

**Глава 2. Ценности**

7. Банк ставит во главу своей деятельности следующие ценности:

1) Развитие и инновации: Банк постоянно работает над улучшением клиентского сервиса, качеством внутренних процессов и нетерпимо относится к любым проявлениям неэффективности, всегда открыт для инноваций и развития, активно внедряет новейшие банковские и управленческие технологии. Банк поддерживает стремление работников к саморазвитию.

2) Результативность и меритократия: Банк привержен самым высоким стандартам в достижении целей, поддерживает культуру ориентации на результат, для этого ставит четкие цели, достигает их в срок, с обоснованными ресурсами, регулярно оценивает результаты. Меритократия – справедливая и объективная оценка индивидуальных усилий, способностей и достижений каждого работника.

3) Команда и уважение: атмосфера взаимного уважения является приоритетом Банка. Руководство Банка осознает вклад каждого в достижении командных целей, что создает основу для взаимного доверия.

4) Инициативность и командный дух: самостоятельное и активное стремление работников в оптимизации производственного процесса. Сотрудничество для достижения высоких результатов от совместной деятельности и единых намерений.

8. Основополагающими принципами Кадровой политики являются:

1) Системность в управлении персоналом достигается через взаимосвязь стратегии, целей Банка и планирования трудовых ресурсов, поиска и подбора персонала, мотивации, социальной поддержки персонала, обучения и развития персонала, корпоративной культуры, что позволяет минимизировать негативные последствия отдельных точечных действий и решений.

2) Проактивность - акцент на способность диагностировать, прогнозировать и планировать ситуацию с кадрами на средне и долгосрочный периоды, в противовес решений уже возникших проблем.

3) Бизнесориентированность - нацеленность системы управления персоналом на реализацию стратегии Банка, достижение долгосрочных и среднесрочных бизнес целей.

4) Ведущая роль руководителей - руководители являются основными послами и чемпионами процессов по управлению персоналом, носителями корпоративных ценностей. Работники подразделения по работе с персоналом разрабатывают инструменты и методологию управления персоналом.

5) Информационная открытость достигается через прозрачность правил и критериев при отборе, назначениях, продвижении, поощрений персонала. Внутренние коммуникации информируют и популяризируют основные приоритеты, ценности, проекты, в том числе в части управления персоналом, создавая единую информационную среду.

6) Автоматизация - внедряемые инструменты управления персоналом используют все возможности IT-систем и гаджетов, минимизируют ручной рутинный труд, тем самым фокусируя на приоритетах и ценностях.

**Глава 3. Ключевые направления Кадровой политики**

**§1. Эффективная организационная структура**

9. Организационная структура разрабатывается исходя из стратегии Банка. Организационная структура – совокупность внутренних документов Банка, устанавливающих количественный состав (общая численность) и систему органов управления, руководящих работников и самостоятельных структурных подразделений Банка, схематически отражающий структуру подчиненности, подотчетности и порядок их взаимодействия между собой.

10. Организационная структура четко определяет:

- оптимальную численность работников для достижения целей Банка;

- количество уровней управления;

- соотношение персонала фронт-офиса и административно-управленческого персонала;

- порядок подчиненности, подотчетности и взаимодействия органов управления, руководящих работников и самостоятельных структурных подразделений.

11. Организационная структура является основой четкого и ясного распределения обязанностей и административной подотчётности работников.

12. Организационная структура должна исключать возникновение конфликта интересов в ходе выполнения работниками Банка своих обязанностей. Под конфликтом интересов понимается противоречия между личной заинтересованностью должностных лиц Банка и (или) его работников и надлежащим исполнением ими своих должностных полномочий или имущественными и иными интересами Банка и (или) его работников и (или) клиентов, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для Банка и (или) его клиентов.

13. Планирование организационной структуры и распределение полномочий осуществляется с учетом минимизации риска ключевого сотрудника через распределение и делегирование полномочий, определение замещающих работников и документальное оформление легитимности полномочий. Риск ключевого сотрудника – концентрация ценной для бизнеса информации и функционала на конкретном сотруднике, без регламентации данного функционала и информации во внутренних документах Банка, отсутствие лиц, полноценно заменяющих в период отсутствия такого сотрудника.

**§2. Стратегическое HR-планирование**

14. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере стратегического HR-планирования определяется тем, что:

- стратегическое кадровое планирование основано на корпоративной стратегии, внешних и внутренних тенденциях;

- кадровое планирование решает краткосрочные (1 год) и долгосрочные (3-5 лет) потребности Банка в персонале (квалификация и необходимое количество работников, обладающего необходимым опытом, квалификацией и безупречной деловой репутацией, способного управлять процессами и рисками, связанными с деятельностью Банка);

- план по развитию персонала сформулирован в виде конкретных оперативных задач на год для всех уровней управления персоналом Банка;

- стратегические инициативы оцениваются при помощи качественных и количественных ключевых показателей деятельности.

Контрольными ключевыми показателями эффективности деятельности по данному направлению являются:

1) удельный вес затрат на персонал в общих затратах;

2) сегментированная текучесть кадров (поддержание достаточного количества ресурсов для эффективного осуществления функций и обязанностей);

3) наличие актуализированной Кадровой политики.

**§3. Организационное развитие и дизайн должности**

15. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере организационного развития определяется тем, что:

- осуществляется инициация и контроль работ по своевременному изменению и обновлению организационных структур в зависимости от изменений, происходящих в Банке;

- производится своевременный анализ изменения бизнес процессов, новые должности, возникающие при изменении процессов, своевременно описываются, а также происходит оценка их "веса" для Банка;

- на все позиции есть должностные инструкции, установлена и соблюдается норма управляемости, определен грейд должности;

- изучаются перспективные потребности в персонале;

- изучаются бизнес процессы на предмет автоматизации.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению организационного развития являются:

1) своевременное обновление организационных структур;

2) доля должностей, на которые есть должностные инструкции.

**§4. Подбор, найм и адаптация персонала**

16. Подбор и продвижение кадров реализует принцип равных возможностей и основывается исключительно на объективной оценке профессиональных знаний, опыта в соответствие с квалификационными требованиями к должности, исключая какие-либо проявления дискриминации.

Процессы и стандарты подбора персонала в Банке стандартизированы (формы запросов, оценки, и т.д.)

17. При кадровых назначениях так же соблюдается принцип исключение конфликта интересов: работникам Банка следует избегать реальных конфликтов, о потенциальных конфликтах необходимо письменно заявить непосредственному руководителю. Основное правило при наступлении ситуации конфликта интересов – это информационная открытость и прозрачность.

18. Методы отбора персонала: отбор резюме, серия интервью, тестирование профессиональных знаний. Также могут использоваться другие, не запрещенные законодательством источники информации о потенциальных кандидатах.

19. Источники формирования персонала: при поиске кандидатов используются внешние и внутренние источники, при этом приоритет отдается внутренним кандидатам, тем самым расширяя возможности для карьерного роста работников.

20. Каналы размещения информации: для обеспечения информационной прозрачности информация о вакансиях размещается на внутреннем портале, внешнем сайте и специализированных рекрутинговых сайтах.

21. Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению подбора и адаптации персонала являются:

1) общее время закрытия вакансий;

2) соблюдение технологии конкурсного набора (результаты проверки подразделения внутреннего аудита);

3) процент заполнения вакансий (из внешних, внутренних источников и т.д.);

4) процент вакансий, закрытых силами подразделений по работе с персоналом.

**§5. Кадровый маркетинг и брэнд работодателя**

22. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере кадрового маркетинга и брэнда работодателя определяется тем, что:

- определено "ценностное предложение" брэнда работодателя (возможности карьерного роста, престиж, развитие, и т.д.);

- налажена коммуникация брэнда работодателя через внешние и внутренние корпоративные каналы, а также через сторонние каналы (бизнес - СМИ, университеты, социальные сети и т.д.);

- используются различные инструменты коммуникаций: буклеты, ролики, инфографика на социальных ресурсах;

- проводится оценка узнаваемости брэнда работодателя.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению подбора и адаптации персонала являются:

1) количество соискателей на вакансию;

2) средний стаж работы в Банке (по сравнению с бенчмарками);

3) показатели удовлетворенности и лояльности персонала по итогам опросов, особенно - процент работников, собирающихся покинуть Банк в перспективе 1-2 года;

4) процент причины увольнений (озвучиваемые уходящими работниками по результатам exit - интервью).

**§6. Управление эффективностью**

23. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере управления эффективностью определяется тем, что:

- во всей организации внедрена система оценки эффективности каждого работника;

- показатели эффективности четко каскадируются от высшего руководящего звена до рядовых работников;

- целевые (качественные и количественные) показатели для работников устанавливаются на ежегодной основе, в течении года ведется мониторинг достижения поставленных целей, а по итогам года происходит полная оценка деятельности работников;

- процесс управления результатами входит в функционал HR (сроки реализации процессов, документация), однако сама оценка и подготовка являются ответственностью руководителей структурных подразделений;

- руководители структурных подразделений, отвечают за постановку целей, мониторинг достижения целей, а также обратную связь по итогам оценки своих работников;

- результатами процесса оценки эффективности являются: предложения по индивидуальному пересмотру заработной платы работников, основания для выплат и определения размера премий, планы обучения и развития работников, потенциальное зачисление в программы перевода на другие должности, управление талантами, и т.д.;

- у каждого работника есть четкое понимание целей и задач организации, путей их достижение;

- все кадровые решения принимаются на основании оценки эффективности деятельности.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению управления эффективностью персонала являются:

1) доля руководителей и работников, имеющих карты эффективности;

2) своевременность выполнения всех этапов системы управления эффективностью;

3) коэффициент корреляции между средним процентом достижения бизнес показателей организации и средним коэффициентом премирования за отчетный период.

**§7. Мотивация и оценка эффективности деятельности, вознаграждение персонала**

24. Эффективная система вознаграждения обеспечивает единый подход к оплате труда всех работников Банка в соответствии с достигнутыми результатами труда и справедливо вознаграждается.

25. В части установления справедливого вознаграждения Банк основывается на признании результатов труда и достижения ключевых показателей деятельности, уровне квалификации и компетенций работников.

Уровень базового вознаграждения регулируется диапазонами оплаты, построенными на основе грейдов, размер диапазонов может корректироваться в соответствии со стратегией Банка и отраслевым рынком труда.

Диапазоны оплаты построены таким образом, чтобы обеспечивать принцип внутренней справедливости в оплате, а также внешней конкурентоспособности.

Для мониторинга уровня внешней конкурентоспособности проводится регулярный сравнительный анализ уровня компенсации с рынком и при необходимости вносятся соответствующие корректировки;

26. При планировании фонда оплаты труда Банк обеспечивает поддержание достаточного количества ресурсов и бюджета для эффективной работы. При этом, Банк стремиться к тому, чтобы условия мотивировали работников к эффективной деятельности и были конкурентными для привлечения высококвалифицированных специалистов с внешнего рынка труда с безупречной деловой репутацией, способных управлять процессами и рисками, связанными с деятельностью Банка.

Система мотивации работников построена на основе системы управления эффективностью и учитывает индивидуальные результаты оценки работника.

Система мотивации включает финансовые (повышение заработной платы, премия) и нефинансовые составляющие (тренинги, продвижение по службе, участие в программе управления талантами).

27. Система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной, ее условия опубликованы на внутреннем сайте Банка и доступны всем работникам.

28. Проведение оценки эффективности работы работников Банка зависит от выполнения конкретных задач и подтверждается ключевыми показателями, которые разрабатываются путем каскадирования стратегических целей Банка в конкретные показатели работника. Инструментом мониторинга реализации Банком бизнес-задач, соответствующих стратегическим целям, является Карта сбалансированный показателей и Ключевые показатели деятельности, которые являются набором ключевых показателей деятельности с целевыми и фактическими значениями.

29. Комитеты при Совете директоров Банка, руководствуясь Кадровой политикой Банка, включая порядок оплаты труда работников и оценки эффективности работы работников подотчетных Совету директоров Банка, осуществляют подготовку рекомендаций о поощрениях и вознаграждениях работникам подотчетных Совету директоров Банка и направляет рекомендации Совету директоров Банка.

30. Банк развивает систему нематериального стимулирования, включающая государственные и корпоративные награды, звания, почетные грамоты, знаки отличия, призы, профессиональные праздники.

31. Порядок оплаты труда и иные виды вознаграждения и поощрения, а также механизмы оценки эффективности работы работников Банка устанавливаются внутренними документами Банка.

32. Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению управления эффективностью персонала являются:

1) дефицит/профицит бюджета по Фонду оплаты труда (далее – ФОТ);

2) доля ФОТ в административных расходах;

3) индекс удовлетворенности/вовлеченности работников.

**§8. Социальная поддержка**

33. Банк гарантирует социальную защиту своих работников. Работникам производятся выплаты, предусмотренные законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Банка.

34. На основе единых корпоративных подходов по реализации социальной политики осуществляются мероприятия по:

- созданию комфортных, здоровых и безопасных условий труда;

- совершенствованию системы социальных льгот: лечебное пособие на оздоровление, единовременная материальная помощь работникам при определенных случаях и другие виды выплат;

- реализации программ медицинского страхования, проведению профилактических осмотров работников;

- популяризации здорового образа жизни.

**§9. Корпоративная культура и внутренние коммуникации**

35. Корпоративная культура Банка - это система формальных и неформальных правил, норм поведения, основанная на едином понимании и принятии ценностей, определяющих отношения работника с клиентами, коллегами, руководством, обществом.

36. Вертикальные каналы коммуникации: в рамках формирования и развития корпоративной культуры до работников доводятся стратегия, цели и ценности Банка, информация о новых проектах и изменениях, что минимизирует сопротивления изменениям со стороны персонала. Так же предоставляется возможность обратной связи от работника по усовершенствованию работы и удовлетворенности различными аспектами Кадровой политики.

37. Горизонтальные каналы коммуникации создают единое информационное поле, возможность внедрения "лучших практик", реализованных коллегами, обмена опытом, знаниями, информацией, единые сетевые ресурсы для хранения информации, а также поддерживают командное взаимодействие.

38. Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению развития и поддержания корпоративной культуры являются:

1) оценка понимания и приверженности работников корпоративным ценностям Банка, путем проведения опросов и тестирований на знание норм Кодекса деловой этики;

2) вовлеченность и лояльность работников;

3) удовлетворенность работников Банка уровнем развития культуры и коммуникаций.

**§10. Обучение и развитие**

39. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере обучения и развития персонала определяется тем, что:

- обучение строится на основе ежегодной оценки работников по компетенциям, с формированием индивидуальных планов развития;

- индивидуальные планы обучения и подготовки для работников разрабатываются в рамках процесса по управлению эффективностью;

- в обучении используются различные формы, в том числе очные и дистанционные;

- бюджет на обучение составлен с учетом общекорпоративных стратегических целей;

- налажен процесс систематической оценки эффективности проводимых тренингов;

- проводятся единые модульные программы обучения для руководителей;

- созданы системы управления знаниями в Банке (в том числе сбор специалистов и обмен знаниями);

- процесс обучения в Банке стандартизирован, обучение проводится по единым правилам.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению обучения и развития персонала являются:

1) затраты на обучение как процент от ФОТ;

2) количество часов тренинга в год на одного работника;

3) выполнение плана по обучению;

4) структура форм/видов обучения в процентах.

**§11. Кадровый резерв**

40. Управление кадровым резервом состоит в выявлении работников Банка, обладающих потенциалом, в том числе и управленческим, их планомерной подготовке и карьерном продвижении.

41. Карьерный рост связан со стратегическим планированием, выявляющим те сферы, в которых потенциально возникает нехватка специалистов, с четко описанными профессиональными стандартами должностей, с процессом оценки результативности деятельности, оценки потенциала работников, с профессиональным обучением.

42. При планировании карьеры учитываются вертикальные и горизонтальные перемещения работников, с целью повышения эффективного взаимодействия между Центральным аппаратом и филиалами, и между подразделениями, что минимизирует риск «ключевого сотрудника».

43. Комитеты при Совете директоров Банка, руководствуясь Кадровой политикой Банка осуществляют подготовку рекомендаций по назначению (переназначению, освобождению от должности) и направляют рекомендации Совету директоров Банка.

44. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере формирования и работы с кадровым резервом, управлении талантами определяется тем, что:

- налажена система управления карьерным развитием наиболее талантливых кадров, которые в будущем войдут в состав руководства Банка, которая закреплена формально;

- определены планы преемственности по ключевым позициям;

- существует четкая методология отбора работников для участия в программе по управлению талантами;

- сформированы специальные индивидуальные программы обучения и подготовки наиболее талантливых управленцев высшими руководителями Банка;

- проводится систематическая оценка эффективности программы управления талантами (количество карьерных продвижений, повышение уровня квалификации, и т.д.);

- реализуется принцип преемственности путем назначения резервистов, состоящих в Президентском молодежном кадровом резерве Республики Казахстан, Едином кадровом резерве Холдинга, Кадровом резерве Банка на руководящие позиции в Банк;

- реализуется программа "Развитие женского лидерства" для обеспечения принципа разнообразия и инклюзивности в рамках Банка.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению формирования и работы с кадровым резервом, управления талантами являются:

1) количество вакансий, закрытых из работников, состоящих в Президентском молодежном кадровом резерве Республики Казахстан, в Едином кадровом резерве, в Кадровом резерве Банка относительно общего количества закрытых вакансий;

2) количество мероприятий по обучению для работников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению;

3) количество назначений на новые должности работников, состоявших в кадровом резерве, относительно общего количества резервистов;

4) количество женщин на руководящих постах Банка.

**§12. Администрирование HR – процессов**

45. Целевое состояние бизнес-процессов в сфере развития и поддержания корпоративной культуры определяется тем, что:

- кадровое делопроизводство ведется в полном соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан;

- все руководители и работники Банка осведомлены и соблюдают требования трудового законодательства Республики Казахстан;

- отчетность и внутренний документооборот стандартизированы;

- проведена автоматизация всех административных процессов по основным направлениям HR (расчет заработной платы, документация);

- существует единая для всех функций HR IT-система, содержащая подробные сведения обо всех работниках;

- четко определена структура взаимоотношений и ответственность за процессы между HR и функциональными руководителями;

- HR-функция предоставляет высокое качество услуг функциональным руководителям;

- между HR Банка выстроена система регулярного обмена опытом и знаниями, разработка основных политик и документов проходит по единым принципам и стандартам.

Контрольными ключевыми показателями эффективной деятельности по направлению развития и поддержания корпоративной культуры являются:

1) единая достоверная корпоративная система учета данных персонала;

2) своевременность реализуемых кадровых процедур;

3) отсутствие замечаний и штрафов, положительные оценки со стороны проверяющих органов по результатам проверок.

**Глава 4. Мониторинг и контроль исполнения Кадровой политики**

46. Совет директоров Банка определяет Правление ответственным за разработку и представление на утверждение проекта Кадровой политики Банка.

47. Правление Банка не реже 1 раза в полугодие проводит мониторинг соответствия Кадровой политики стратегии, организационной структуре, профилю рисков Банка, достигнутым результатам и требованиям законодательства Республики Казахстан, а также осуществляет мониторинг соответствия организационной структуры текущей рыночной и экономической ситуации, профилю рисков и финансовому потенциалу Банка, мониторинг и контроль за соблюдением Банком и его работниками Кадровой политики.

48. Правление Банка по итогам проведенного мониторинга подготавливает и одобряет в рамках Отчета Правления Банка информацию об исполнении Кадровой политики Банка за полугодие и направляет его Комитету по кадрам, вознаграждениям и социальным выплатам Совета директоров Банка для утверждения Совету директоров Банка.

49. Совет директоров Банка, по итогам проведенного Правлением мониторинга, утверждает Отчет Правления Банка и информацию об исполнении Кадровой политики Банка и, при необходимости, поручает Правлению обеспечить принятие мер по соблюдению требований Кадровой политики Банка и (или) подготовить проект изменений и дополнений в Кадровую политику Банка.

50. Работники могут сообщить о нарушении положений Кадровой политики на "горячую линию" на [HR@hcsbk.kz](mailto:HR@hcsbk.kz), при необходимости работник может обратиться анонимно.

51. Все факты нарушения Кадровой политики рассматривает Комитет по кадровым вопросам Банка с привлечением Главного комплаенс - контролера.

52. Ключевые инициативы по реализации стратегических задач

Достижение задач настоящей Кадровой политики и целевых состояний по бизнес-процессам требует разработки пошагового плана реализации каждой поставленной задачи.

Своевременная реализация Кадровой политики решается через определение приоритетности задач и качественное планирование этапов внедрения изменений.

Все внедренные инициативы подразумевают периодический мониторинг и корректировку.

Эффективность реализации Кадровой политики определяется согласно соответствию ключевым показателям эффективности Банка в области управления человеческими ресурсами.

53. Условия для реализации Кадровой политики:

1) критически важным условием является поддержка руководящих работников Банка, осознание важности человеческого капитала и готовность следовать изложенным принципам Кадровой политики и внутренних документов;

2) реализация Кадровой политики возможна в случае наличия развитых информационных систем по управлению персоналом;

3) формирование Банка ежегодных планов мероприятий по повышению уровня вовлеченности работников Банка.

# Глава 5. Заключительные положения

54. Конечным результатом реализации данной Кадровой политики является установление стандартов, условий и механизмов, обеспечивающих вовлечение в банковскую деятельность компетентных руководящих работников и обеспечение исполнения положений, предусмотренных Кадровой политикой.

Стандарты вовлечения в банковскую деятельность компетентных руководящих работников Банка основаны на требованиях банковского законодательства и Национального Банка Республики Казахстан в части наличия опыта работы в финансовой организации.

Условия вовлечения в банковскую деятельность компетентных руководящих работников Банка обеспечены социальной поддержкой, предусмотренной в Банке.

Механизм вовлечения в банковскую деятельность компетентных руководящих работников Банка предусматривает возможность рассмотрения Советом директоров Банка кандидатов на руководящую должность, соответствующих стандартам и условиям обеспечивающими вовлечение в банковскую деятельность компетентных руководящих работников.

55. Кадровая политика утверждается Советом директоров и подлежит пересмотру по мере необходимости. Ответственным подразделением за актуализацию Кадровой политики является Департамент по работе с персоналом.

56. Все вопросы управления персоналом, не предусмотренные настоящей Кадровой политикой, разрешаются в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, внутренними документами Банка и решениями органов Банка.

# 