"Отбасы банк" АҚ

Директорлар Кеңесінің

26.08.2022 жылғы

шешіміне (№10 хаттама)

№ Қосымша

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| С 23 января стартует прием заявок на использование пенсионных денег -  новости Kapital.kz | **Жоғары тұрған ішкі құжат** | "Бәйтерек "Ұлттық басқарушы холдингі" акционерлік қоғамының және акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайыздан астамы "Бәйтерек "Ұлттық басқарушы холдингі" акционерлік қоғамына 2022 - 2024 жылдарға меншік немесе сенімгерлік басқару құқығымен тікелей тиесілі заңды тұлғалардың Бірыңғай кадр саясаты |
| **Ішкі құжаттың иесі** | Қызметкерлермен жұмыс департаменті |
| **Әзірлеген** | Мадиева А. К. - персоналмен жұмыс істеу Департаменті персоналды есепке алу және дамыту басқармасының бастығыАйткулов А. И. – персоналмен жұмыс істеу Департаментінің директоры |
| **Бекітілген** | "Отбасы банк" АҚ Директорлар кеңесінің 26.08.2022 жылғы шешімі (№10 хаттама) |
| **Күшіне енген күні** | 26.08.2022 жыл |
| **Шектеу белгісі** |  |

**"Отбасы банк" АҚ**

**2022-2024 жылдарға арналған кадр саясаты**

 **Алматы қ., 2022**

Мазмұны

**1-Тарау. Жалпы ережелер………………………………………………………………………...2**

**2-Тарау. Құндылықтар ………………………………...…………………………………………4**

**3-Тарау. Кадр саясатының негізгі бағыттары...……………………………………………... 4**

[**§1. Тиімді ұйымдастырушылық құрылым 4**](#_Toc105164714)

[**§2. Стратегиялық HR жоспарлау 5**](#_Toc105164715)

[**§3. Ұйымдастырушылық даму және лауазымның дизайны 6**](#_Toc105164716)

[**§4. Қызметкерлерді іріктеу, жалдау және бейімдеу 6**](#_Toc105164717)

[**§5.** **Кадрлық маркетинг және жұмыс берушінің бренді 7**](#_Toc105164718)

[**§6. Тиімділікті басқару 7**](#_Toc105164719)

[**§7. Қызметтің тиімділігін ынталандыру және бағалау, қызметкерлерді марапаттау 8**](#_Toc105164720)

[**§8. Әлеуметтік қолдау 9**](#_Toc105164721)

[**§9. Корпоративтік мәдениет және ішкі коммуникациялар 10**](#_Toc105164722)

[**§10. Оқыту және дамыту 10**](#_Toc105164723)

[**§11. Кадр резерві 11**](#_Toc105164724)

[**§12. HR процестерін басқару 12**](#_Toc105164725)

[**4-Тарау. Кадр саясатының орындалуын мониторингілеу және бақылау 12**](#_Toc105164726)

[**5-тарау. Қорытынды ережелер 13**](#_Toc105164727)

**1-Тарау. Жалпы ережелер**

1. "Отбасы банк" АҚ-ның 2022-2024 жылдарға арналған кадр саясаты (бұдан әрі – Кадр саясаты) еңбек қатынастары және персоналды басқару мәселелерін реттейтін Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес, "Бәйтерек "Ұлттық басқарушы холдингі" акционерлік қоғамының және акцияларының (қатысу үлестерінің) елу пайыздан астамы "Бәйтерек "Ұлттық басқарушы холдингі" акционерлік қоғамына 2022 - 2024 жылдарға арналған меншік немесе сенімгерлік басқару құқығымен тікелей тиесілі, 06.04.2022 жылғы "Бәйтерек "ҰБХ" АҚ Басқармасының шешімімен бекітілген заңды тұлғалардың бірыңғай кадр саясатымен (№хаттама 17/22) (Бұдан әрі – Бірыңғай кадр саясаты, Холдинг), Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі Басқармасының 2019.11.12 №188 қаулысымен бекітілген Қазақстан Республикасының резидент емес банктерінің екінші деңгейдегі банктері, филиалдары үшін тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін қалыптастыру қағидаларымен, "Отбасы банкі" АҚ (бұдан әрі – Банк) Жарғысымен және ішкі құжаттарымен және адам ресурстарын басқару саласындағы үздік тәжірибешілерімен әзірленді.

2. Осы Кадр саясаты - Банктің персоналды басқару саласындағы тұтас ұзақ мерзімді стратегиясы, оның негізгі мақсаты банктің қажетті сапа мен санның еңбек ресурстарына қажеттіліктерін толық және уақтылы қанағаттандыру болып табылады.

3. Кадр саясаты банк қызметіне Құзыретті басшы қызметкерлерді тартуды қамтамасыз ететін стандарттарды, шарттар мен тетіктерді белгілейді және мыналармен қамтамасыз етеді:

1) қажетті тәжірибесі, біліктілігі және мінсіз іскерлік беделі бар, банк қызметіне байланысты процестер мен тәуекелдерді басқаруға қабілетті персоналдың болуы;

2) функциялар мен міндеттерді тиімді жүзеге асыру үшін ресурстардың жеткілікті санын ұстап тұру;

3) өз міндеттерін орындау барысында мүдделер қақтығысын барынша азайту;

4) бір қызметкерге өкілеттіктерді шоғырландыру тәуекелін барынша азайту;

5) сыйақы төлеу тәртібін, сондай-ақ материалдық көтермелеудің басқа да түрлерін қоса алғанда, қызметкерлерге еңбекақы төлеудің ішкі тәртібі;

6) банк қызметкерлерінің жұмыс тиімділігіне бағалау жүргізу.

Кадр саясаты Банктің стратегиясына, ұйымдық құрылымына, тәуекелдер бейініне, қол жеткізілген нәтижелерге және Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарына сәйкес келеді.

4. Кадр саясатының негізгі мақсаттары:

1) Даму мен инновацияға, нәтижелілік пен меритократияға, команда мен құрметке, көшбасшылық пен бастамаға бағытталған Банктің тиімді корпоративтік мәдениетінің негізгі құндылықтарын бекіту.

2) Банктің стратегиялық мақсаттарын іске асыру үшін қажетті біліктілігі мен жұмысқа уәждемесі бар персоналдың қажетті санын, кадрларды тиімді басқару, мақсаттар мен міндеттерге барынша жылдам және сапалы қол жеткізу үшін негіздерді қамтамасыз ету, сондай-ақ жұмыскерлердің еңбек жағдайларына қанағаттануын қамтамасыз ету.

3) Банктің табысты дамуын және қызметкерлердің, Жалғыз акционердің, клиенттердің мүдделерінің теңгерімін қамтамасыз ететін персоналды басқару қағидаттарының сипаттамасы;

4) қойылған стратегиялық міндеттерді орындау үшін жеткілікті жоғары кәсіби және ұтқыр еңбек ресурстарының орнықты дамуын талап ететін Банктің позицияларын нығайту.

5. Алға қойылған мақсатқа жетуге бағытталған кадр саясатының міндеттері:

Банкті әртүрлілік пен инклюзивтілік қағидаттарын сақтай отырып, алға қойылған мақсаттарға жету үшін қажетті кадрлармен қамтамасыз ету.

Адами капиталдың дамуын қамтамасыз ету үшін Банк қызметкерлерінің құзыреттілік деңгейін арттыру, әсіресе цифрлық дағдылар бөлігінде.

Банк қызметкерлерінің қатысу және қайтарым деңгейін арттыру және қолдау.

Іріктеу және жалдау, тиімділікті бағалау, сондай-ақ даму және оқыту процесін қоса алғанда, Банктің HR процестерін цифрландыру.

Банктің тиімділігін басқару процесін теңшеу және калибрлеу.

Банктегі ESG қағидаттарына негізделген корпоративтік мәдениетті дамыту.

6. Кадр саясаты Банктің барлық қызметкерлері үшін міндетті болып табылады.

**2-Тарау. Құндылықтар**

7. Банк өз қызметінің басына мынадай құндылықтарды қояды:

1) Даму және инновация: Банк клиенттік сервисті, ішкі процестердің сапасын жақсарту үшін үнемі жұмыс істейді және тиімсіздіктің кез келген көріністеріне төзбеушілікпен қарайды, инновациялар мен даму үшін әрдайым ашық, жаңа банктік және басқарушылық технологияларды белсенді енгізеді. Банк қызметкерлердің өзін-өзі дамытуға деген ұмтылысын қолдайды.

2) Нәтижелілік және меритократия: Банк мақсаттарға жетудегі ең жоғары стандарттарды ұстанады, нәтижеге бағдарлану мәдениетін қолдайды, ол үшін нақты мақсаттар қояды, оларға уақытында, негізделген ресурстармен қол жеткізеді, нәтижелерді үнемі бағалайды. Меритократия - әр қызметкердің жеке күш-жігерін, қабілеттері мен жетістіктерін әділ және объективті бағалау.

3) Команда және құрмет: өзара құрмет атмосферасы Банктің басымдығы болып табылады. Банк басшылығы әрқайсысының командалық мақсаттарға қол жеткізуге қосқан үлесін түсінеді, бұл өзара сенімге негіз болады.

4) Бастамашылық және командалық рух: жұмысшылардың өндірістік процесті оңтайландыруға деген дербес және белсенді ұмтылысы. Бірлескен қызметтен және бірыңғай ниеттен жоғары нәтижелерге қол жеткізу үшін ынтымақтастық.

8. Кадр саясатының негізгі принциптері:

1) Персоналды басқарудағы жүйелілікке Банктің стратегиясы, мақсаттары мен еңбек ресурстарын жоспарлау, персоналды іздеу және іріктеу, персоналды ынталандыру, әлеуметтік қолдау, персоналды оқыту және дамыту, корпоративтік мәдениеттің өзара байланысы арқылы қол жеткізіледі, бұл жекелеген нүктелік әрекеттер мен шешімдердің теріс салдарын азайтуға мүмкіндік береді.

2) Проактивтілік - туындаған проблемалардың шешімдеріне қарсы орта және ұзақ мерзімді кезеңдерде кадрлармен жағдайды диагностикалау, болжау және жоспарлау қабілетіне баса назар аудару.

3) Бизнес бағдарлану - персоналды басқару жүйесінің Банк стратегиясын іске асыруға, ұзақ мерзімді және орта мерзімді бизнес мақсаттарына қол жеткізуге бағытталуы.

4) Көшбасшылардың жетекші рөлі - басшылар - персоналды басқару процестерінің негізгі елшілері мен чемпиондары, корпоративтік құндылықтарды тасымалдаушылар. Персоналмен жұмыс жөніндегі бөлімшенің қызметкерлері персоналды басқару құралдары мен әдіснамасын әзірлейді.

5) Ақпараттық ашықтыққа персоналды іріктеу, тағайындау, ілгерілету, көтермелеу кезіндегі қағидалар мен өлшемшарттардың ашықтығы арқылы қол жеткізіледі. Ішкі коммуникациялар негізгі басымдықтарды, құндылықтарды, жобаларды, оның ішінде персоналды басқару бөлігінде ақпараттандырады және танымал етеді, бірыңғай ақпараттық орта жасайды.

6) Автоматтандыру - енгізілетін персоналды басқару құралдары IT-жүйелер мен гаджеттердің барлық мүмкіндіктерін пайдаланады, қол еңбегін барынша азайтады, осылайша басымдықтар мен құндылықтарға назар аударады.

**3-Тарау. Кадр саясатының негізгі бағыттары**

**§1. Тиімді ұйымдастырушылық құрылым**

9. Ұйымдық құрылым банктің стратегиясы негізінде жасалады. Ұйымдық құрылым-бағыныстылық, есептілік құрылымын және олардың өзара іс-қимыл тәртібін схемалық түрде көрсететін, басқару органдарының, басшы қызметкерлердің және Банктің дербес құрылымдық бөлімшелерінің сандық құрамын (жалпы санын) және жүйесін белгілейтін Банктің ішкі құжаттарының жиынтығы.

10. Ұйымдық құрылым нақты анықтайды:

- Банктің мақсаттарына қол жеткізу үшін қызметкерлердің оңтайлы саны;

- басқару деңгейлерінің саны;

-фронт-офис персоналы мен әкімшілік-басқару персоналының арақатынасы;

- басқару органдарының, басшы қызметкерлердің және дербес құрылымдық бөлімшелердің бағыныстылық, есептілік және өзара іс-қимыл тәртібі.

11. Ұйымдық құрылым қызметкерлердің міндеттері мен әкімшілік есептілігін нақты және нақты бөлудің негізі болып табылады.

12. Ұйымдық құрылым банк қызметкерлерінің өз міндеттерін орындауы барысында мүдделер қақтығысының туындауын болдырмауға тиіс. Мүдделер қақтығысы деп банктің лауазымды адамдарының және (немесе) оның қызметкерлерінің жеке мүдделілігі мен олардың өз лауазымдық өкілеттіктерін тиісінше орындауы немесе Банктің және (немесе) оның қызметкерлерінің және (немесе) клиенттерінің мүліктік және өзге де мүдделері арасындағы қайшылықтар түсініледі, бұл Банкке және (немесе) оның клиенттеріне жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін.

13. Ұйымдық құрылымды жоспарлау және өкілеттіктерді бөлу өкілеттіктерді бөлу және беру, алмастырушы қызметкерлерді анықтау және өкілеттіктердің заңдылығын құжаттау арқылы негізгі қызметкердің тәуекелін барынша азайтуды ескере отырып жүзеге асырылады. Негізгі қызметкердің тәуекелі - Банктің ішкі құжаттарында осы функционалдылық пен ақпаратты реттемей, нақты қызметкерге бизнес үшін құнды ақпарат пен функционалдың шоғырлануы, мұндай қызметкер болмаған кезеңде толық алмастыратын тұлғалардың болмауы.

**§2. Стратегиялық HR жоспарлау**

14. Стратегиялық HR-жоспарлау саласындағы бизнес-процестердің нысаналы жай-күйі мыналармен айқындалады:

- стратегиялық кадрлық жоспарлау корпоративтік стратегияға, сыртқы және ішкі үрдістерге негізделген;

- кадрлық жоспарлау Банктің қысқа мерзімді (1 жыл) және ұзақ мерзімді (3-5 жыл) персоналға қажеттілігін (қажетті тәжірибесі, біліктілігі және мінсіз іскерлік беделі бар, Банк қызметіне байланысты процестер мен тәуекелдерді басқаруға қабілетті қызметкерлердің біліктілігі мен қажетті саны) шешеді;

- Персоналды дамыту жоспары Банк персоналын басқарудың барлық деңгейлері үшін бір жылға нақты жедел міндеттер түрінде тұжырымдалған;

- Стратегиялық бастамалар қызметтің сапалық және сандық негізгі көрсеткіштерінің көмегімен бағаланады.

Осы бағыт бойынша қызмет тиімділігінің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) жалпы шығындардағы персонал шығындарының үлес салмағы;

2) кадрлардың сегменттелген айналымы (функциялар мен міндеттерді тиімді жүзеге асыру үшін ресурстардың жеткілікті санын қолдау);

3)өзектендірілген кадр саясатының болуы.

**§3. Ұйымдастырушылық даму және лауазымның дизайны**

15. Ұйымдастырушылық даму саласындағы бизнес - процестердің мақсатты жағдайы мыналармен анықталады:

- Банкте болып жатқан өзгерістерге байланысты ұйымдық құрылымдарды уақтылы өзгерту және жаңарту жөніндегі жұмыстарға бастама жасау және бақылау жүзеге асырылады;

- бизнес-процестердің өзгеруіне уақтылы талдау жүргізіледі, процестердің өзгеруінен туындайтын жаңа лауазымдар уақтылы сипатталады, сондай-ақ Банк үшін олардың "салмағы" бағаланады;

- барлық позицияларда лауазымдық нұсқаулықтар бар, басқару нормасы белгіленеді және сақталады, лауазымның дәрежесі анықталады;

- персоналдың перспективалық қажеттіліктері зерттеледі;

- автоматтандыру тұрғысынан бизнес-процестер зерттелуде.

Ұйымдастырушылық даму бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) ұйымдық құрылымдарды уақтылы жаңарту;

2) лауазымдық нұсқаулықтары бар лауазымдардың үлесі.

**§4. Қызметкерлерді іріктеу, жалдау және бейімдеу**

16. Кадрларды іріктеу және ілгерілету тең мүмкіндіктер қағидатын іске асырады және кемсітушіліктің кез келген көріністерін қоспағанда, лауазымға қойылатын біліктілік талаптарына сәйкес кәсіби білімді, тәжірибені объективті бағалауға ғана негізделеді.

Банктегі персоналды іріктеу процестері мен стандарттары стандартталған (сұрау салу нысандары, бағалау және т. б.)

17. Кадрлық тағайындаулар кезінде мүдделер қақтығысын болдырмау қағидаты да сақталады: банк қызметкерлері нақты қақтығыстардан аулақ болу керек, ықтимал қақтығыстар туралы тікелей басшыға жазбаша түрде хабарлау қажет. Мүдделер қақтығысы туындаған кездегі негізгі ереже-ақпараттық ашықтық пен ашықтық.

18. Кадрларды іріктеу әдістері: түйіндемені таңдау, сұхбат сериясы, кәсіби білімді тестілеу. Сондай-ақ әлеуетті кандидаттар туралы заңнамада тыйым салынбаған басқа да ақпарат көздері пайдаланылуы мүмкін.

19. Персоналды қалыптастыру көздері: кандидаттарды іздеу кезінде сыртқы және ішкі көздер пайдаланылады, бұл ретте ішкі кандидаттарға басымдық беріледі, осылайша қызметкерлердің мансаптық өсу мүмкіндіктерін кеңейтеді.

20. Ақпаратты орналастыру арналары: ақпараттық ашықтықты қамтамасыз ету үшін бос орындар туралы ақпарат ішкі порталда, сыртқы сайтта және мамандандырылған рекрутингтік сайттарда орналастырылады.

21. Персоналды іріктеу және бейімдеу бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) бос жұмыс орындарын жабудың жалпы уақыты;

2) конкурстық іріктеу технологиясын сақтау (ішкі аудит бөлімшесінің тексеру нәтижелері);

3) бос орындарды толтыру пайызы (сыртқы, ішкі көздерден және т. б.);

4) персоналмен жұмыс жөніндегі бөлімшелердің күштерімен жабылған бос жұмыс орындарының пайызы.

**§5. Кадрлық маркетинг және жұмыс берушінің бренді**

22. Кадрлық маркетинг және жұмыс берушінің бренді саласындағы бизнес-процестердің мақсатты жағдайы мыналармен анықталады:

- жұмыс беруші брендінің "құндылық ұсынысы" анықталды (мансаптық өсу мүмкіндіктері, беделі, дамуы және т. б.);

- жұмыс беруші брендінің сыртқы және ішкі корпоративтік арналар арқылы, сондай-ақ үшінші тарап арналары (бизнес-БАҚ, университеттер, әлеуметтік желілер және т. б.) арқылы байланысы жолға қойылған;

- әр түрлі байланыс құралдары қолданылады: буклеттер, роликтер, әлеуметтік ресурстардағы инфографика;

- жұмыс берушінің брендін тану бағаланады.

Персоналды іріктеу және бейімдеу бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) бос орынға үміткерлер саны;

2) Банктегі орташа жұмыс өтілі (эталондармен салыстырғанда);

3) сауалнама қорытындылары бойынша персоналдың қанағаттануы мен адалдығының көрсеткіштері, әсіресе - 1-2 жыл перспективада Банктен кетуге ниет білдірген қызметкерлердің пайызы;

4) жұмыстан босату себептерінің пайызы (exit - сұхбат нәтижелері бойынша кететін қызметкерлер айтқан).

**§6. Тиімділікті басқару**

23. Тиімділікті басқару саласындағы бизнес-процестердің мақсатты жағдайы мыналармен анықталады:

- бүкіл ұйымда әрбір қызметкердің тиімділігін бағалау жүйесі енгізілді;

- тиімділік көрсеткіштері жоғары басшы буыннан қатардағы қызметкерлерге дейін нақты каскадталады;

- қызметкерлер үшін нысаналы (сапалық және сандық) көрсеткіштер жыл сайынғы негізде белгіленеді, жыл ішінде қойылған мақсаттарға қол жеткізу мониторингі жүргізіледі, ал жыл қорытындысы бойынша қызметкерлер қызметіне толық баға беріледі;

- нәтижелерді басқару процесі HR функционалына кіреді (процестерді іске асыру мерзімі, құжаттама), бірақ бағалау мен дайындықтың өзі құрылымдық бөлімшелер басшыларының жауапкершілігі болып табылады;

- құрылымдық бөлімшелердің басшылары мақсат қоюға, мақсаттарға қол жеткізу мониторингіне, сондай-ақ өз қызметкерлерін бағалау қорытындылары бойынша кері байланысқа жауап береді;

- тиімділікті бағалау процесінің нәтижелері: қызметкерлердің жалақысын жеке қайта қарау бойынша ұсыныстар, сыйлықақыларды төлеу және мөлшерін айқындау үшін негіздер, қызметкерлерді оқыту және дамыту жоспарлары, басқа лауазымдарға ауыстыру бағдарламаларына әлеуетті қабылдау, таланттарды басқару және т. б. болып табылады.;

- әр қызметкерде ұйымның мақсаттары мен міндеттері, оларға жету жолдары туралы нақты түсінік бар;

- барлық кадрлық шешімдер қызметтің тиімділігін бағалау негізінде қабылданады.

Персоналдың тиімділігін басқару бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) тиімділік карталары бар басшылар мен қызметкерлердің үлесі;

2) тиімділікті басқару жүйесінің барлық кезеңдерін уақтылы орындау;

3) ұйымның бизнес көрсеткіштеріне қол жеткізудің орташа пайызы мен есепті кезеңдегі сыйлықақының орташа коэффициенті арасындағы корреляция коэффициенті.

**§7. Қызметтің тиімділігін ынталандыру және бағалау, қызметкерлерді марапаттау**

24. Тиімді сыйақы жүйесі қол жеткізілген еңбек нәтижелеріне сәйкес Банктің барлық қызметкерлеріне еңбекақы төлеудің бірыңғай тәсілін қамтамасыз етеді және әділ марапатталады.

25. Әділ сыйақыны белгілеу бөлігінде Банк еңбек нәтижелерін тануға және қызметтің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге, қызметкерлердің біліктілігі мен құзыреті деңгейіне негізделеді.

Базалық сыйақы деңгейі грейдтер негізінде құрылған төлем диапазондарымен реттеледі, диапазондардың мөлшері банктің стратегиясына және салалық еңбек нарығына сәйкес реттелуі мүмкін.

Төлем диапазондары ішкі төлем әділдігі қағидатын, сондай-ақ сыртқы бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ететін етіп құрылған.

Сыртқы бәсекеге қабілеттілік деңгейін мониторингтеу үшін өтемақы деңгейін нарықпен үнемі салыстырмалы талдау жүргізіледі және қажет болған жағдайда тиісті түзетулер енгізіледі;

26. Еңбекақы төлеу қорын жоспарлау кезінде Банк тиімді жұмыс істеу үшін жеткілікті ресурстар мен бюджетті қолдауды қамтамасыз етеді. Бұл ретте, Банк қызметкерлерді тиімді қызметке ынталандыруға және банк қызметіне байланысты процестер мен тәуекелдерді басқаруға қабілетті мінсіз іскерлік беделі бар сыртқы еңбек нарығынан жоғары білікті мамандарды тарту үшін бәсекеге қабілетті болуға жағдай жасауға ұмтылады.

Қызметкерлерді ынталандыру жүйесі тиімділікті басқару жүйесі негізінде құрылған және қызметкерді бағалаудың жеке нәтижелерін ескереді.

Мотивация жүйесіне қаржылық (жалақыны көтеру, сыйлықақы) және қаржылық емес компоненттер (тренингтер, жоғарылату, таланттарды басқару бағдарламасына қатысу) кіреді.

27. Еңбекақы төлеу жүйесі ашық және түсінікті болуы тиіс, оның шарттары Банктің ішкі сайтында жарияланып, барлық қызметкерлерге қолжетімді болуы тиіс.

28. Банк қызметкерлері жұмысының тиімділігін бағалауды жүргізу нақты міндеттердің орындалуына байланысты және Банктің стратегиялық мақсаттарын қызметкердің нақты көрсеткіштеріне каскадтау жолымен әзірленетін негізгі көрсеткіштермен расталады. Банктің стратегиялық мақсаттарға сәйкес келетін бизнес-міндеттерді іске асыруын мониторингтеу құралы теңгерімді көрсеткіштер Картасы және Нысаналы және нақты мәндері бар қызметтің негізгі көрсеткіштерінің жиынтығы болып табылатын қызметтің негізгі көрсеткіштері болып табылады.

29. Банктің директорлар Кеңесі жанындағы комитеттер Банктің Кадр саясатын басшылыққа ала отырып, қызметкерлерге еңбекақы төлеу тәртібін және Банктің директорлар Кеңесіне есеп беретін қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалауды қоса алғанда, Банктің директорлар Кеңесіне есеп беретін қызметкерлерге көтермелеулер мен сыйақылар туралы ұсынымдар дайындауды жүзеге асырады және ұсынымдарды Банктің директорлар Кеңесіне жібереді.

30. Банк мемлекеттік және корпоративтік наградаларды, атақтарды, құрмет грамоталарын, айырым белгілерін, сыйлықтарды, кәсіби мерекелерді қамтитын материалдық емес ынталандыру жүйесін дамытады.

31. Еңбекақы төлеу тәртібі және сыйақы мен көтермелеудің өзге де түрлері, сондай-ақ Банк қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау тетіктері Банктің ішкі құжаттарында белгіленеді.

32. Персоналдың тиімділігін басқару бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) еңбекке ақы төлеу қоры бойынша бюджет тапшылығы/профициті (бұдан әрі – ЕТҚ);

2) әкімшілік шығыстардағы ЕТҚ үлесі;

3) қызметкерлердің қанағаттану/қатысу индексі.

**§8. Әлеуметтік қолдау**

33. Банк өз қызметкерлерін әлеуметтік қорғауға кепілдік береді. Қызметкерлерге Қазақстан Республикасының заңнамасында және Банктің ішкі құжаттарында көзделген төлемдер жүргізіледі.

34. Әлеуметтік саясатты іске асыру бойынша бірыңғай корпоративтік тәсілдер негізінде:

- қолайлы, салауатты және қауіпсіз еңбек жағдайларын жасау;

- әлеуметтік жеңілдіктер жүйесін жетілдіру: сауықтыруға арналған емдік жәрдемақы, белгілі бір жағдайларда қызметкерлерге біржолғы материалдық көмек және басқа да төлем түрлері;

- медициналық сақтандыру бағдарламаларын іске асыру, қызметкерлердің профилактикалық тексерулерін жүргізу;

- салауатты өмір салтын насихаттау.

**§9. Корпоративтік мәдениет және ішкі коммуникациялар**

35. Банктің корпоративтік мәдениеті-қызметкердің клиенттермен, әріптестермен, басшылықпен, қоғаммен қарым-қатынасын айқындайтын құндылықтарды біртұтас түсінуге және қабылдауға негізделген ресми және бейресми ережелер, мінез-құлық нормалары жүйесі.

36. Тік байланыс арналары: корпоративтік мәдениетті қалыптастыру және дамыту шеңберінде қызметкерлерге банктің стратегиясы, мақсаттары мен құндылықтары, жаңа жобалар мен өзгерістер туралы ақпарат жеткізіледі, бұл персонал тарапынан өзгерістерге қарсылықты азайтады. Сондай-ақ, жұмысты жетілдіру және кадр саясатының әртүрлі аспектілеріне қанағаттану үшін қызметкерден кері байланыс мүмкіндігі беріледі.

37. Коммуникацияның көлденең арналары бірыңғай ақпараттық өрісті, әріптестер іске асырған "үздік тәжірибелерді" енгізу мүмкіндігін, тәжірибе, білім, ақпарат алмасуды, ақпаратты сақтауға арналған бірыңғай желілік ресурстарды жасайды, сондай-ақ командалық өзара іс-қимылды қолдайды.

38. Корпоративтік мәдениетті дамыту және қолдау бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) Іскерлік әдеп Кодексінің нормаларын білуге сауалнамалар мен тестілеулер жүргізу арқылы қызметкерлердің Банктің корпоративтік құндылықтарына түсіністігі мен бейілділігін бағалау;

2) Қызметкерлердің тартылуы мен адалдығы;

3) Банк қызметкерлерінің мәдениет пен коммуникацияларды дамыту деңгейіне қанағаттануы.

**§10. Оқыту және дамыту**

39. Персоналды оқыту және дамыту саласындағы бизнес-процестердің нысаналы жай-күйі мыналармен айқындалады:

- оқыту жеке даму жоспарларын қалыптастыра отырып, қызметкерлерді құзыреттер бойынша жыл сайынғы бағалау негізінде құрылады;

- қызметкерлерді оқыту мен даярлаудың жеке жоспарлары тиімділікті басқару үдерісі шеңберінде әзірленеді;

- оқытуда әр түрлі формалар, соның ішінде күндізгі және қашықтықтан оқыту түрлері қолданылады;

- оқытуға арналған бюджет жалпы корпоративтік стратегиялық мақсаттарды ескере отырып жасалды;

- өткізілетін тренингтердің тиімділігін жүйелі бағалау процесі жолға қойылған;

- басшылар үшін бірыңғай модульдік оқыту бағдарламалары өткізіледі;

- Банкте білімді басқару жүйелері құрылды (оның ішінде мамандар жинау және білім алмасу);

- Банкте оқу процесі стандартталған, оқыту бірыңғай қағидалар бойынша жүргізіледі.

Персоналды оқыту және дамыту бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) оқу шығындары ЕТҚ -ның пайызы ретінде;

2) бір қызметкерге жылына тренинг сағаттарының саны;

3) оқу жоспарын орындау;

4) пайыздық оқыту нысандарының/түрлерінің құрылымы.

**§11. Кадр резерві**

40. Кадр резервін басқару Банктің әлеуеті бар, оның ішінде басқарушылық, оларды жоспарлы даярлау және мансаптық ілгерілету қызметкерлерін анықтаудан тұрады.

41. Мансаптық өсу мамандардың жетіспеушілігі туындауы мүмкін салаларды анықтайтын стратегиялық жоспарлаумен, лауазымдардың нақты сипатталған кәсіби стандарттарымен, қызметтің нәтижелілігін бағалау процесімен, қызметкерлердің әлеуетін бағалаумен, кәсіптік оқытумен байланысты.

42. Мансапты жоспарлау кезінде орталық аппарат пен филиалдар арасындағы және бөлімшелер арасындағы тиімді өзара іс-қимылды арттыру мақсатында қызметкерлердің тік және көлденең қозғалыстары ескеріледі, бұл "негізгі қызметкердің" тәуекелін азайтады.

43. Банктің директорлар Кеңесі жанындағы комитеттер Банктің кадр саясатын басшылыққа ала отырып, тағайындау (қайта тағайындау, қызметтен босату) бойынша ұсынымдар дайындауды жүзеге асырады және ұсынымдарды Банктің директорлар Кеңесіне жібереді.

44. Кадр резервін қалыптастыру және онымен жұмыс істеу, таланттарды басқару саласындағы бизнес-процестердің нысаналы жай-күйі:

- болашақта ресми түрде бекітілген Банк басшылығының құрамына кіретін ең дарынды кадрлардың мансаптық дамуын басқару жүйесі жолға қойылған;

- негізгі ұстанымдар бойынша сабақтастық жоспарлары анықталды;

- таланттарды басқару бағдарламасына қатысу үшін қызметкерлерді іріктеудің нақты әдістемесі бар;

- Банктің жоғары басшылары неғұрлым талантты басқарушыларды оқыту мен даярлаудың арнайы жеке бағдарламаларын қалыптастырды;

- таланттарды басқару бағдарламасының тиімділігін жүйелі бағалау жүргізіледі (мансаптық ілгерілеу саны, біліктілік деңгейін арттыру және т. б.);

- Қазақстан Республикасының Президенттік жастар кадр резервінде, Холдингтің Бірыңғай кадр резервінде, Банктің кадр резервінде тұрған резервшілерді банкке басшылық позицияларға тағайындау жолымен сабақтастық қағидаты іске асырылады;

- Банк шеңберінде әртүрлілік пен инклюзивтілік қағидатын қамтамасыз ету үшін "Әйелдер көшбасшылығын дамыту" бағдарламасы іске асырылуда.

Кадр резервін қалыптастыру және онымен жұмыс істеу, таланттарды басқару бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері болып табылады:

1) Қазақстан Республикасының Президенттік жастар кадр резервінде, Бірыңғай кадр резервінде, Банктің кадр резервінде тұрған қызметкерлерден жабық бос жұмыс орындарының жалпы санына қатысты жабық бос жұмыс орындарының саны;

2) кадр резервінде тұрған қызметкерлер үшін оқыту жөніндегі іс-шаралардың жалпы санына қатысты оқыту жөніндегі іс-шаралардың саны;

3) резервшілердің жалпы санына қатысты кадр резервінде тұрған қызметкерлерді жаңа лауазымдарға тағайындау саны;

4) Банктің басшылық лауазымдарындағы әйелдер саны.

**§12. HR процестерін басқару**

45. Корпоративтік мәдениетті дамыту және қолдау саласындағы бизнес-процестердің нысаналы жай-күйі мыналармен айқындалады:

- кадрлық іс жүргізу Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасына толық сәйкес жүргізіледі;

- Банктің барлық басшылары мен қызметкерлері Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасының талаптарын біледі және сақтайды;

- есеп беру және ішкі құжат айналымы стандартталған;

- HR негізгі бағыттары бойынша барлық әкімшілік процестерді автоматтандыру жүргізілді (жалақыны есептеу, құжаттама);

- барлық жұмысшылар туралы егжей-тегжейлі мәліметтерді қамтитын барлық функциялар үшін бірыңғай HR IT -жүйесі бар;

- HR мен функционалдық менеджерлер арасындағы қатынастардың құрылымы және процестер үшін жауапкершілік нақты анықталған;

- HR функциясы функционалды менеджерлерге жоғары сапалы қызмет көрсетеді;

- Банктің HR арасында тұрақты тәжірибе мен білім алмасу жүйесі құрылған, негізгі саясаттар мен құжаттарды әзірлеу бірыңғай қағидаттар мен стандарттар бойынша жүргізіледі.

Корпоративтік мәдениетті дамыту және қолдау бағыты бойынша тиімді қызметтің бақылау негізгі көрсеткіштері:

1) персонал деректерін есепке алудың бірыңғай сенімді корпоративтік жүйесі;

2) іске асырылатын кадр рәсімдерінің уақтылығы;

3) тексерулер нәтижелері бойынша тексеруші органдар тарапынан ескертулер мен айыппұлдардың, оң бағалардың болмауы.

**4-Тарау. Кадр саясатының орындалуын мониторингілеу және бақылау**

46. Банктің директорлар Кеңесі басқарманы Банктің Кадр саясатының жобасын әзірлеуге және бекітуге ұсынуға жауапты деп белгілейді.

47. Банк Басқармасы жарты жылда кемінде 1 рет Кадр саясатының стратегияға, ұйымдық құрылымға, Банктің тәуекелдер бейініне, қол жеткізілген нәтижелерге және Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарына сәйкестігіне мониторинг жүргізеді, сондай-ақ ұйымдық құрылымның ағымдағы нарықтық және экономикалық жағдайға, Банктің тәуекелдер бейіні мен қаржылық әлеуетіне сәйкестігіне мониторингті, Банктің және оның қызметкерлерінің кадр саясатын сақтауына мониторингті және бақылауды жүзеге асырады.

48. Банк Басқармасы жүргізілген мониторинг қорытындылары бойынша Банк Басқармасының есебі шеңберінде Банктің жарты жылдағы Кадр саясатының орындалуы туралы ақпаратты дайындайды және мақұлдайды және оны Банктің директорлар Кеңесіне бекіту үшін Банктің директорлар Кеңесінің Кадрлар, сыйақылар және әлеуметтік төлемдер жөніндегі Комитетіне жібереді.

49. Банктің директорлар Кеңесі Басқарма жүргізген мониторинг қорытындылары бойынша Банк Басқармасының есебін және Банктің Кадр саясатының орындалуы туралы ақпаратты бекітеді және қажет болған жағдайда Басқармаға Банктің Кадр саясатының талаптарын сақтау жөнінде шаралар қабылдауды қамтамасыз етуді және (немесе) Банктің Кадр саясатына өзгерістер мен толықтырулар жобасын дайындауды тапсырады.

50. Қызметкерлер Кадр саясатының ережелерін бұзу туралы HR@hcsbk.kz "сенім телефонына" хабарлауы мүмкін, қажет болса қызметкер жасырын түрде жүгіне алады.

51. Кадр саясатын бұзудың барлық фактілерін Банктің кадр мәселелері жөніндегі Комитеті Бас комплаенс - бақылаушыны тарта отырып қарайды.

52. Стратегиялық міндеттерді іске асыру жөніндегі негізгі бастамалар

Осы Кадр саясатының міндеттеріне және бизнес-процестер бойынша нысаналы жағдайларға қол жеткізу әрбір қойылған міндетті іске асырудың қадамдық жоспарын әзірлеуді талап етеді.

Кадр саясатын уақтылы іске асыру міндеттердің басымдылығын айқындау және өзгерістерді енгізу кезеңдерін сапалы жоспарлау арқылы шешіледі.

Барлық енгізілген бастамалар мерзімді мониторинг пен түзетуді білдіреді.

Кадр саясатын іске асырудың тиімділігі Банктің адам ресурстарын басқару саласындағы тиімділігінің негізгі көрсеткіштеріне сәйкестігіне сәйкес айқындалады.

53. Кадр саясатын іске асыру шарттары:

1) Банктің басшы қызметкерлерін қолдау, адами капиталдың маңыздылығын түсіну және Кадр саясаты мен ішкі құжаттардың баяндалған қағидаттарын ұстануға дайын болу аса маңызды шарт болып табылады;

2) персоналды басқару жөніндегі дамыған ақпараттық жүйелер болған жағдайда Кадр саясатын іске асыру мүмкін болады;

3) Банк қызметкерлерінің тартылу деңгейін арттыру жөніндегі жыл сайынғы іс-шаралар жоспарын банкті қалыптастыру.

# 4-Тарау. Қорытынды ережелер

 54. Осы Кадр саясатын іске асырудың түпкілікті нәтижесі банк қызметіне құзыретті басшы қызметкерлерді тартуды және Кадр саясатында көзделген ережелердің орындалуын қамтамасыз ететін стандарттарды, шарттар мен тетіктерді белгілеу болып табылады.

Банктің құзыретті басшы қызметкерлерін Банк қызметіне тарту стандарттары қаржы ұйымында жұмыс тәжірибесінің болуы бөлігінде Банк заңнамасының және Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің талаптарына негізделген.

Банктің құзыретті басшы қызметкерлерін Банк қызметіне тарту шарттары Банкте көзделген әлеуметтік қолдаумен қамтамасыз етілген.

Банктің құзыретті басшы қызметкерлерін Банк қызметіне тарту тетігі Банктің директорлар Кеңесінің банк қызметіне құзыретті басшы қызметкерлерді тартуды қамтамасыз ететін стандарттар мен шарттарға сәйкес келетін басшы лауазымға кандидаттарды қарау мүмкіндігін көздейді.

 55. Кадр саясатын директорлар Кеңесі бекітеді және қажет болған жағдайда қайта қарауға жатады. Кадр саясатын өзектендіруге жауапты бөлімше персоналмен жұмыс департаменті болып табылады.

56. Осы Кадр саясатында көзделмеген персоналды басқарудың барлық мәселелері Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына, Банктің ішкі құжаттарына және банк органдарының шешімдеріне сәйкес шешіледі.

#