

АО «Jýsan Bank»

**Утверждена
Советом директоров
протокол
от «30» сентября 2020 г.
№30/09/20-02**

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

г.Алматы, 2020г.

Содержание

Глава 1. Общие положения. Цели и задачи. Термины и определения	3
§1. Общие положения.....	3
§2. Цели и задачи	3
§3. Глоссарий	4
Глава 2. Основные направления кадровой политики.....	5
§1. Планирование персонала	5
§2. Поиск и подбор персонала	5
§3. Оформление и прием кандидатов	5
§5. Обучение и развитие работников.....	6
§6. Оценка работников	7
§7. Оплата труда и стимулирование работников Банка.....	7
§8. Управление организационной структурой и эффективная организация бизнес-процессов.....	8
§9. Корпоративная культура	8
§10. Конфликт интересов.....	10
Глава 3. Заключительные положения	10

Глава 1. Общие положения. Цели и задачи. Термины и определения

§1. Общие положения

1. Кадровая политика (далее – Политика) - основополагающий документ, определяющий основные подходы, принципы, требования и направления развития функции управления персоналом.

2. Настоящая Кадровая политика разработана в соответствии с Трудовым Кодексом Республики Казахстан (далее – ТК РК), иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, Стратегией развития Акционерного Общества «First Heartland Jýsan Bank» (далее – Банк) до 2023 г. и внутренними документами Банка.

3. Настоящая Политика является обязательной для исполнения всеми работниками Банка.

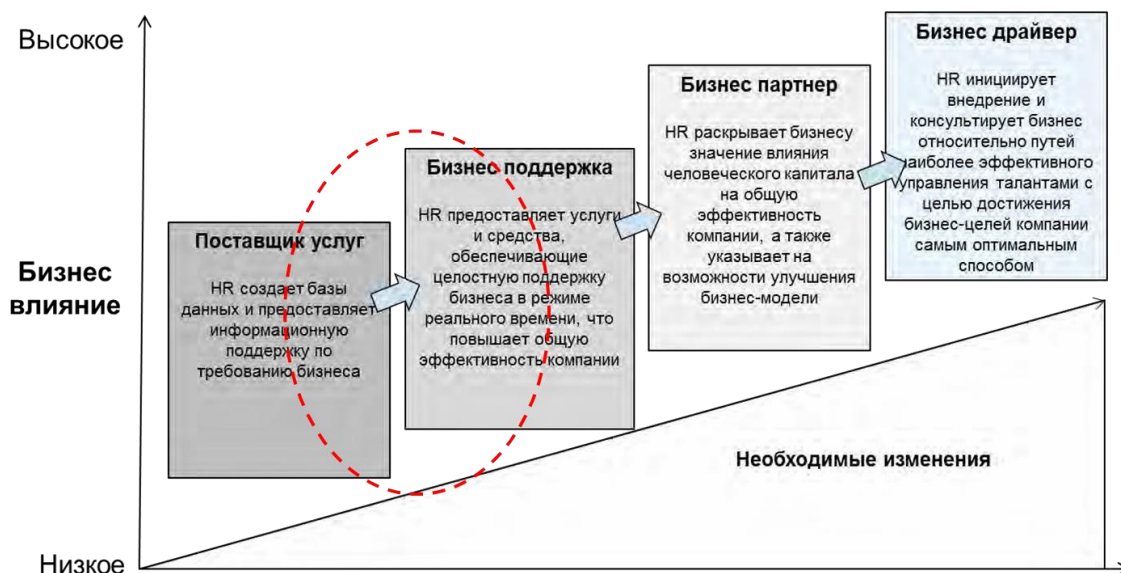
4. В целях обеспечения единого подхода к формированию и исполнению Политики в Банке работает Консультационный комитет при Совете директоров, рассматривающий вопросы по кадрам и вознаграждениям. Функции и полномочия Консультационного комитета определяются внутренним документом Банка.

§2. Цели и задачи

5. Основными целями и задачами настоящей Политики являются:

1) формирование эффективной системы управления персоналом, которая позволит создать благоприятные условия для развития человеческого потенциала и талантов, как «стратегического» ресурса способствующего успешной реализации стратегических целей Банка;

2) смещение роли от поддерживающей административной функции до стратегического партнера бизнес-направлений в соответствии с целевой моделью HR-процессов и Стратегией развития Банка для удовлетворения текущих сервисных потребностей и создание полноценной поддержки в реализации Стратегии Банка на уровне управления человеческими ресурсами:



6. Реализация Политики предусматривает развитие системы управления персоналом по следующим основным направлениям:

1) Развитие корпоративной культуры, ориентированной на меритократию, наставничество, трансформацию мышления работников, интеграцию новых моделей поведения с целью максимизации индивидуальной результативности, новаторства и готовности к изменениям.

2) Обеспечение высокой вовлеченности работников, благоприятной атмосферы в коллективе, мотивации и лояльности.

3) Обеспечение привлечения и устойчивого развития человеческого капитала для эффективной конкуренции и её способности адаптироваться к изменениям высоко конкурентного и динамично развивающегося рынка, быть тренд сеттером на финансовом рынке Республики Казахстан.

4) Привлечение, удержание, развитие и мотивация высоко результативных работников с необходимыми компетенциями.

5) Прогнозирование и планирование будущих потребностей, определение пробелов в необходимых компетенциях, критичных для реализации стратегических целей Банка.

Политика направлена на повышение качественного состава персонала, соответствие квалификационным требованиям с учётом бизнес-потребностей Банка.

7. Достижение целей Политики обеспечиваются выполнением следующих задач:

1) своевременное обеспечение структурных подразделений (далее - СП) Банка персоналом, обладающим необходимым опытом, к и безупречной деловой репутацией, способным управлять процессами и рисками;

2) усиление вовлеченности и заинтересованности работников в реализации стратегических задач Банка, повышение эффективности их работы и развитие потенциала каждого работника;

3) выявление и минимизация рисков, связанных с управлением персоналом;

4) внедрение современных, передовых методов и цифровых технологий управления персоналом;

5) исключение конфликта интересов в ходе выполнения работником своих должностных обязанностей.

8. Основопологающие принципы Политики едины для всех подразделений Банка.

§3. Глоссарий

9. В настоящей Политике используются следующие основные понятия и сокращения:

1) вакантная должность – свободная штатная единица, утвержденная в штатном расписании Банка, на которую необходимо произвести отбор кандидатов;

2) заявка на подбор персонала – документ, в котором указываются все необходимые требования к кандидату, основные сведения о вакантной должности, которая подписывается руководителем подразделения, в котором имеется вакантная должность;

3) кадровый резерв – группа работников Банка, обладающих потенциалом для занятия в будущем должности руководителя подразделения или иных вышестоящих должностей;

4) кандидат – лицо, выдвинутое в качестве претендента на занятие вакантной должности;

5) КПР – ключевые показатели результативности;

6) меритократия - принцип управления, согласно которому руководящие должности должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового положения;

7) модель компетенций Банка - перечень корпоративных, управленческих, профессиональных компетенций;

8) нематериальное поощрение – любые формы поощрения труда работника, не подразумевающие выплату наличных средств;

9) риск потери ключевого работника - риск, возникающий при расторжении трудового договора с ключевым работником, связанный с потерей информации внутри Банка, а также с нарушением/замедлением бизнес-процессов Банка, что может привести к

возможным убыткам и негативно отразится на планах Банка по дальнейшему развитию в случае наличия нереализованных проектов.

- 10) ПРП – подразделение по работе с персоналом;
- 11) СП – структурное подразделение;
- 12) HR-функция – функция развития человеческого капитала

Глава 2. Основные направления кадровой политики

§1. Планирование персонала

10. Стратегическая роль HR-функции выражается в первую очередь в планировании трудовых ресурсов на перспективу в количественном и качественном выражении, а также в удовлетворении потребности Банка в необходимых квалификациях, компетенциях и талантах работников, является важнейшим фактором стратегической успеваемости и конкурентоспособности.

11. Перспективное и текущее планирование численности персонала предусматривает разработку, согласование и оперативную корректировку плановых документов, отражающих текущие и перспективные потребности в трудовых ресурсах.

12. ПРП совместно с подразделениям развития филиалов на основании сбора и анализа обоснованных заявок от структурных подразделений определяют потребность в численности персонала и составляют Ресурсный план (в разрезе подразделений, должностей и периодов), который формируется ежегодно при формировании бюджета.

13. Поддержание достаточного количества ресурсов обеспечивается ежегодным планированием бюджета оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат, в том числе социального характера, на основании анализа рынка оплаты труда по категориям для эффективного осуществления своих должностных обязанностей работниками Банка.

§2. Поиск и подбор персонала

14. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация Банка работниками, обладающими необходимым опытом, квалификацией, профессиональными и личностно-деловыми компетенциями и безупречной деловой репутацией, в том числе способных управлять процессами и рисками, связанными с деятельностью Банка. Подбор персонала на вакантные должности осуществляется согласно утвержденному штатному расписанию.

15. Поиск и подбор кандидатов на замещение вакантных должностей осуществляется на принципах равенства, законности и добровольности.

16. Главным принципом отбора кандидатов на вакантные должности является принцип продвижения работников Банка из состава кадрового резерва Банка, который предполагает возможность каждого работника Банка претендовать на вакантные должности при условии соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к кандидатам.

17. Порядок проведения поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей регламентирован внутренним документом Банка – Регламентом по подбору персонала, утвержденным решением Правления Банка.

18. Поиск кандидатов должен осуществляться в ходе совместной деятельности подразделения по работе с персоналом (далее - ПРП) и руководителя подразделения, в котором имеется вакантная должность.

§3. Оформление и прием кандидатов

19. Оформление приема кандидатов на работу осуществляется в соответствии с требованиями трудового законодательства Республики Казахстан.

20. В целях эффективного исполнения должностных обязанностей работником, Банк обеспечивает кандидата соответствующими условиями труда в соответствии с ТК РК.

21. Прием кандидатов на работу в Банк считается осуществленным только в случае наличия подписанного обеими сторонами трудового договора. Банк издает приказ о приеме

работника на работу. Руководителям подразделений запрещено привлечение кандидатов/ работников к выполнению функциональных обязанностей без приказа о приеме на работу и подписанного обеими сторонами трудового договора.

22. Руководитель подразделения, в штат которого принимается работник, должен ознакомить работника с должностной инструкцией и с внутренними документами, регулирующими деятельность работника по определенной должности.

23. При приеме на работу, Банк обеспечивает получение, обработку, хранение и передачу персональных данных кандидата/работника Банка в соответствии с требованиями действующего законодательства Республики Казахстан.

24. Работник должен быть ознакомлен с Правилами внутреннего трудового распорядка Банка и Политикой управления конфликтом интересов.

25. Банк должен обеспечить работника рабочим местом, оборудованным в соответствии с требованиями безопасности и охраны труда.

26. Работнику устанавливается испытательный срок, условия которого должны быть оговорены в трудовом договоре, за исключением случаев, предусмотренных трудовым законодательством Республики Казахстан. На период испытательного срока для работника распространяются требования регламентированные внутренними документами Банка.

§4. Адаптация работников

27. Адаптация персонала – это структурированный процесс интеграции нового работника в новую трудовую среду.

28. Основными целями адаптации являются:

1) Создание условий для успешного прохождения испытательного срока в Банке и максимизации результативности работника.

2) Снижение текучести кадров и сокращение расходов на подбор.

3) Повышение лояльности.

29. Адаптация новых работников является необходимостью для повышения привлекательности работодателя и конкурентоспособности Банка в целом.

§5. Обучение и развитие работников

30. Все процессы, связанные с обучением и развитием работников Банка регламентированы внутренним документом Банка, определяющим порядок и организацию обучения работников.

31. Обучение работников Банка осуществляется в соответствии с актуальными потребностями подразделений и основывается на стратегических целях и задачах Банка.

32. Целью обучения работников является формирование, поддержание и развитие необходимого уровня квалификации работников в пределах их компетенций, необходимых для достижения эффективных результатов и качественных показателей деятельности Банка.

33. В Банке выделены следующие виды обучения: внутреннее, внешнее, дистанционное, стажировка и обучение руководителей подразделений и работников, зачисленных в кадровый резерв.

34. В целях обеспечения преемственности знаний и опыта работников Банка, а также развития управленческого потенциала в Банке на постоянной основе формируется кадровый резерв.

35. Работники, которые входят в кадровый резерв, проходят специальное обучение и повышение квалификации.

36. При возникновении вакантной должности, работники из состава кадрового резерва и соответствующие требованиям к должности, рассматриваются в первую очередь.

37. Порядок формирования и работы с кадровым резервом Банка регламентирован внутренним документом Банка.

§6. Оценка работников

38. Оценка работников Банка проводится с целью определения соответствия профессионального и квалификационного уровней, деловых качеств и требуемых компетенций к занимаемой должности, а также оценки результатов профессиональной деятельности работников Банка по достижению индивидуальных КПП, которые напрямую связаны с целями подразделения и реализацией стратегии Банка.

39. Проведение оценки персонала является основой для создания и поддержания:

- 1) стимулирования профессиональных достижений;
- 2) цикла управления результативностью;
- 3) системы обучения и профессионального развития работников;
- 4) формирования и работы с кадровым резервом;
- 5) самомотивации и развития корпоративных и лидерских компетенций.

40. В Банке выделены следующие виды проведения оценки работников:

- 1) аттестация;
- 2) оценка по компетенциям;
- 3) оценка КПП.

41. Оценка персонала проводится на основании приказа Председателя Правления Банка или лица его замещающего и делится на обязательную (плановую) и внеплановую оценку персонала:

1) Обязательная (плановая) оценка является частью цикла управления результативностью персонала и выступает основным инструментом оценки выполнения индивидуальных и/или командных КПП (оценка КПП) работников и соответствия корпоративным ценностям Банка (оценка по компетенциям);

2) Внеплановая оценка персонала при необходимости может быть назначена на основании Служебной записки по инициативе руководителя Подразделения/Филиала (аттестация, оценка по компетенциям) вне цикла управления результативностью персонала Банка.

42. Аттестация работников Банка осуществляется в соответствии с утвержденным внутренним документом, регламентирующим процесс аттестации и оценки персоналом и направлена на определение соответствия работника занимаемой должности путем оценки уровня профессиональных знаний в соответствии с должностной инструкцией работника.

43. Оценка по компетенциям осуществляется в соответствии с утвержденной Моделью компетенций и Регламентом оценки и направлена на оценку поведенческих индикаторов работников.

44. Оценка по компетенциям может проводиться по моделям корпоративных и/или лидерских, профессиональных компетенций в зависимости от занимаемого уровня/категории должности оцениваемого работника.

45. Оценка КПП осуществляется в соответствии с внутренними документами по системам вознаграждений и Регламентом оценки, направлена на стимулирование профессиональных достижений работников и повышение результативности реализации стратегии Банка через выполнение индивидуальных и/или командных КПП;

46. Оценка по компетенциям и оценка КПП являются неотъемлемой частью цикла управления результативностью в Банке.

47. При проведении любого вида оценки персонала в обязательном порядке предоставляется обратная связь оценивающими руководителями оцениваемым работникам.

48. По решению Правления Банка, оценка персонала может осуществляться с привлечением внешних компаний и использованием методологий и видов оценки, отличных от утвержденных в Банке.

§7. Оплата труда и стимулирование работников Банка

49. Система оплаты труда имеет основополагающее значение для всех процессов управления персоналом и достижения цели кадровой политики Банка. Система оплаты труда основана на принципах внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности.

50. Внутренняя справедливость определяется через унификацию описаний и оценки должностей, а также распределения должностей по грейдам, которые определяются на основании сложности, масштаба деятельности и требуемой квалификации каждого уровня должности в Банке.

51. Внешняя конкурентоспособность оплаты труда основывается на ежегодном изучении референтного рынка труда по совокупному размеру вознаграждения работников и сравнению с группой сопоставимых организаций. В качестве референтного рынка определен банковский сектор Казахстана.

52. Система оплаты труда в Банке - прозрачная и понятная и осуществляется с учетом квалификации, сложности, количества и качества выполненной работы в соответствии с установленными планами.

53. Решения об изменении уровня должностного оклада, выплате стимулирующего вознаграждения работникам принимаются на основании достижения КПР в рамках системы управления результативностью персонала.

54. Основной формой оплаты труда работников Банка является гарантированный размер должностного оклада.

55. Условия оплаты труда работников определяются внутренними документами Банка, регламентирующими вопросы оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат, оплаты отпусков, предоставления гарантий и социальных льгот, трудовым договором, тарифной сеткой и штатным расписанием головного Банка и филиальной сети.

56. В целях стимулирования эффективной деятельности работников в Банке действует система материальной мотивации, которая предусматривает поощрение работников за личный вклад в деятельность Банка учитывая финансово-экономические возможности и результаты деятельности. Материальная мотивация работников является правом, а не обязанностью Банка.

§8. Управление организационной структурой и эффективная организация бизнес-процессов.

57. Банк ставит задачу наращивания экспертизы в вопросах построения эффективных организационных структур (линейных, функциональных и т.д.), соответствующих стратегии Банка с оптимальной численностью работников, количества уровней управления, соотношения производственного и административно-управленческого персонала, соотношения количества руководителей и подчиненных.

58. Организационная структура Банка должна соответствовать выбранной бизнес-модели, масштабу деятельности, видам и сложности операций, минимизировать конфликт интересов и распределять полномочия по управлению рисками между коллегиальными органами и структурными подразделениями Банка.

59. Все решения по организационной структуре должны приниматься, исходя из потребностей реализации стратегии Банка, в том числе решения, касающиеся утверждения численности, штатных расписаний, распределения полномочий и обязанностей между руководящими работниками, положений о подразделениях и должностных инструкций работников.

§9. Корпоративная культура

60. Корпоративная культура — ценности, этические нормы деловых взаимоотношений, нормы поведения, которые обеспечивают достижение целей Банка, увеличивая его привлекательность для клиентов, работников и партнеров;

61. Основу корпоративной культуры составляют Миссия, Видение и Ценности Банка. Миссия отражает высший смысл и предназначение Банка.

62. Миссия Банка: Банк, который всегда с тобой.

63. Видение Банка: Удобная и безопасная цифровая платформа на основе надежного Банка, которая является неотъемлемой частью жизни каждого гражданина Республики Казахстан.

64. Ценности Банка:

ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ во всех продуктах и процессах:

1) Мы разрабатываем и запускаем инновационные продукты.

2) Мы предоставляем безупречный сервис и превосходим ожидания наших клиентов.

3) Мы обеспечиваем гибкость и оперативность в обслуживании клиентов.

4) Мы действуем новаторски – развиваем бизнес с помощью цифровых технологий.

5) Мы оптимизируем и совершенствуем бизнес-процессы.

6) Мы не только говорим о проблеме, но и предлагаем варианты ее решения.

ОТКРЫТОСТЬ к инновациям, идеям в работе, прозрачность ведения бизнеса:

1) Мы проявляем инициативу, смело выдвигаем новые идеи. Мы готовы рисковать и выигрывать.

2) Мы оперативно делимся с коллегами информацией, необходимой им для работы, а также полезными знаниями и опытом.

3) Мы ясно выражаем свои мысли и прислушиваемся к мнению коллег – взгляд со стороны помогает улучшить нашу работу.

4) Мы открыто обсуждаем внутри Банка возникающие проблемы – вместе их можно решить быстрее и эффективнее.

5) Мы не боимся говорить о своих ошибках, главное не повторять их.

6) Мы стараемся поддержать разумный баланс между открытостью Банка и соблюдением его интересов. Не разглашаем служебную информацию, если это идет вразрез с существующими процедурами и правилами.

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ массовый охват, но индивидуально подобранные решения:

1) Мы выполняем работу и принимаем решение, учитывая интересы всех сторон.

2) Мы используем нестандартные подходы к решению задач.

3) Для развития персонализированных отношений с клиентами действуем, объединяя логику, знание новых технологий и глобальные социальные тренды.

4) Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.

5) Мы применяем индивидуальный подход к каждому, так как нам важно, чтобы клиент чувствовал себя надежно и уверенно.

6) Мы строим отношения с коллегами и внешними заинтересованными сторонами, опираясь на принципы искренности и доверия, и стремимся избегать действий, которые могут нанести кому-нибудь вред.

В целях формирования единых корпоративных ценностей Банка, правил и норм поведения с партнерами/клиентами/коллегами в Банке разработана система развития корпоративной культуры.

1) Этические нормы определяют, что Банк ожидает от своих работников. Любые нарушения норм и правил деловой этики могут привести к потере доверия к Банку со стороны деловых партнеров, клиентов и государственных структур.

2) Мы дорожим своей репутацией, соблюдаем нормы деловой этики и выполняем принятые на себя обязательства всегда и в любых обстоятельствах. К коллегам, клиентам, партнерам и иным лицам, с которыми мы взаимодействуем, мы относимся с уважением и доброжелательностью. Мы несем ответственность за результаты своей работы и за окружающую рабочую атмосферу.

§10. Конфликт интересов

65. Конфликт интересов возможен в случае, когда личный интерес работника в рамках исполнения им своих должностных (функциональных) обязанностей противоречит интересам Банка или его партнеров, а также возникает противоречие между личной заинтересованностью работника и надлежащим исполнением им своих должностных обязанностей, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для Банка и/или его клиентов.

66. Стремление работника избегать конфликта интересов в ходе выполнения своих должностных обязанностей является одним из корпоративных принципов для работников Банка, закрепленных Кодексом корпоративной культуры.

67. Основные принципы управления конфликта интересов, регламентация действий по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также минимизация его последствий и ответственность (санкции) предусмотрены Политикой управления конфликтом интересов.

68. При приеме на работу руководящие работники Банка принимают на себя обязательства не предпринимать действия, которые прямо или косвенно способны привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами Банка в целом.

69. Совет Директоров ежегодно анализирует возможные конфликты интересов в функциональных обязанностях руководящих работников Банка в соответствии с Кодексом корпоративного управления Банка.

Глава 3. Заключительные положения

70. Настоящая Политика вступает в силу со дня его утверждения Советом Директоров Банка.

71. Внесение изменений и дополнений в настоящую Политику утверждаются Советом Директоров Банка.

72. Вопросы, не урегулированные настоящей Политикой, разрешаются в соответствии с законодательством Республики Казахстан и ВНД Банка.

73. В случае изменения законодательства Республики Казахстан и возникновения противоречий отдельных положений настоящей Политики законодательству Республики Казахстан, такие положения утрачивают силу и работники Банка руководствуются в своей деятельности законодательством Республики Казахстан до внесения соответствующих изменений и дополнений в настоящую Политику.

74. Со дня введения в действие настоящей Политики, Положение о Кадровой Политике АО «Цеснабанк», утвержденное решением Совета Директоров от 21.04.2014 года № 21/14/14-05, признается утратившим силу.

75. Ответственность за реализацию кадровой политики возлагается на ПРП и руководителей структурных подразделений.

**Директор Департамента
развития человеческого капитала**

С. Зайдинова