



**Кадровая политика
Акционерного общества «AVO bank»**

Кадровая политика Акционерного общества «AVO bank»

УТВЕРЖДЕНО

Протоколом № 09/24

заседания Наблюдательного совета

Акционерного общества «AVO bank»

от 10 июня 2024 года

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
ГЛАВА 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПОЛИТИКИ	4
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ.....	5
3.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	5
3.2. ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	6
3.3. ПРИЕМ НА РАБОТУ.....	6
3.4. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	7
3.5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	7
3.6. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	7
3.7. ОПЛАТА ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	8
3.8. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ	9
3.9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.....	9
ГЛАВА 4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	10

ГЛАВА 1. Общие положения

- 1.1. Кадровая политика (далее – Политика) – основополагающий документ, определяющий основные подходы, принципы, требования и направления развития функции управления персоналом Акционерного общества «AVO bank» (далее - Банк).
- 1.2. Политика разработана в соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан (далее – ТК РУз), иными нормативными правовыми актами Республики Узбекистан, внутренними локальными нормативно-правовыми актами Банка.
- 1.3. **Определения:**

Адаптация	процесс внедрения нового Работника в рабочую среду и корпоративную культуру Банка.
Вакантная должность	свободная штатная единица, утвержденная в штатном расписании Банка, на которую необходимо произвести подбор Кандидатов
Департамент по работе с персоналом	структурное подразделение, ответственное за управление человеческими ресурсами, включая подбор, обучение, оценку и управление персоналом.
Заявка на подбор персонала	документ, содержащий все необходимые требования к Кандидату, основные сведения о вакантной должности, инициируется Руководителем подразделения, в котором имеется вакантная должность.
Кадровый резерв	группа Работников Банка, обладающих потенциалом для занятия в будущем должности Руководителя подразделения или иных вышестоящих должностей.
Кандидат	соискатель работы, который прошел первый отбор и приглашен на интервью.
Испытательный срок (предварительное испытание)	период времени, в течение которого новый Работник проходит проверку на соответствие поручаемой работе.
Корпоративные КПЭ	стратегические годовые цели Банка, которые устанавливаются (утверждаются) для выполнения бизнес-плана Наблюдательным советом или иным органом управления Банка.

Руководитель подразделения	лицо, ответственное за организацию и управление деятельностью конкретного организационного структурного подразделения Банка с целью достижения поставленных задач и целей.
Плановая оценка персонала	процесс регулярной оценки достижения индивидуальных бизнес-целей Работника.
Оценка 360	методика, при которой собирается обратная связь о Работнике от его руководителя, коллег, подчиненных и самого Работника.
Работник	лицо, которое состоит с Работодателем в трудовых отношениях и занимает определенную должность в рамках Компании.
Трудовой договор	соглашение, заключаемое между Работником и Банком, которое регулирует трудовые отношения между сторонами. В трудовом договоре фиксируются основные условия труда, права и обязанности сторон, а также другие важные аспекты трудовых отношений.
Электронная система	это онлайн-платформа, которая помогает оценить профессиональные навыки, качество работы и характеристики Работников в Компании.

ГЛАВА 2. Цели и задачи Политики

2.1. Основными целями Политики являются:

- усиление стратегической ориентации системы по управлению персоналом, акцентируя внимание на важности интеграции функций по управлению персоналом в банковскую стратегию и на создании стимулирующей среды для продуктивности Работников;
- формирование условий, при которых каждый Работник чувствует себя вовлеченным в процесс работы и может полноценно реализовывать свои профессиональные и личные качества;
- приведение всех процессов по управлению персоналом в соответствие с целевой моделью, а также их непрерывная оптимизация для обеспечения высокого уровня сервиса и поддержки бизнеса;
- повышение роли развития персонала как ключевых элементов для успешной реализации стратегических инициатив Банка.

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

- формирование корпоративной культуры с акцентом на развитие инновационного мышления Работников через внедрение простых и прозрачных процессов управления персоналом;

- создание мотивирующей рабочей среды, которая способствует активной вовлеченности, лояльности и самореализации профессиональных компетенций Работников;
- фокус на привлечение персонала, готового к изменениям и способного задавать вопросы, что способствует успеху на динамичном финансовом рынке Узбекистана.
- прогнозирование будущих потребностей рынка и анализ ключевых навыков, необходимых для реализации стратегических целей Банка, с учетом ключевых ценностей и принципов Банка.

2.3. Политика направлена на повышение качественного состава персонала, соответствие квалификационным требованиям с учётом бизнес-потребностей Банка в следующих аспектах:

- **компетенции** — профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения конкретной работы;
- **квалификация** — уровень образования и профессиональной подготовки, а также наличие соответствующих сертификатов или лицензий;
- **опыт** — практический опыт работы в данной области или схожих сферах;
- **личностные качества** — характеристики личности, такие как коммуникабельность, ответственность, инициативность, которые способствуют успешной работе в команде и адаптации к корпоративной культуре;
- **мотивация и ценностное соответствие** — стремление Работника развиваться в рамках Банка и его личные и профессиональные цели, соответствующие целям Банка.

2.4. Достижение целей Политики обеспечиваются выполнением следующих задач:

- своевременное обеспечение Банка персоналом, обладающим необходимым опытом и безупречной деловой репутацией, способным управлять процессами;
- усиление вовлеченности и заинтересованности Работников в реализации стратегических задач Банка, повышение эффективности их работы и развитие потенциала каждого Работника;
- внедрение современных, передовых методов и цифровых технологий управления персоналом.

ГЛАВА 3. Основные направления Политики

3.1. Планирование персонала

3.1.1. Стратегическая роль функции по управлению персоналом 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.

3.1.2. Перспективное и текущее планирование численности персонала предусматривает следующие этапы:

- **разработка планового документа о потребности в трудовых ресурсах** - на основании сбора и анализа обоснованных данных в разрезе функций определяется потребность в численности персонала и составляется ресурсный план, который формируется ежегодно при формировании бюджета;
- **согласование и оперативная корректировка плановых документов**, отражающих текущие и перспективные потребности в трудовых ресурсах.

3.2. Поиск и подбор персонала

- 3.2.1. 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, связанными с деятельностью Банка.
- 3.2.2. Подбор персонала на Вакантные должности осуществляется согласно утвержденному бюджету на год или его изменениям в течение года.
- 3.2.3. Порядок проведения поиска и отбора кандидатов на замещение Вакантных должностей регламентируется внутренним документом Банка – Регламентом по подбору персонала Банка.
- 3.2.4. Поиск кандидатов должен осуществляться в ходе совместной деятельности Департамента по работе с персоналом и Руководителя подразделения, в котором имеется Вакантная должность на основании Заявки на подбор персонала.

3.3. Прием на работу

- 3.3.1. Оформление приема на работу осуществляется в соответствии с требованиями трудового законодательства Республики Узбекистан.
- 3.3.2. В целях эффективного исполнения должностных обязанностей Работником Банк обеспечивает Работника соответствующими условиями труда в соответствии с трудовым законодательством Республики Узбекистан.
- 3.3.3. Прием Работника на работу в Банк считается осуществленным только в случае наличия подписанного обеими сторонами Трудового договора.
- 3.3.4. Департамент по работе с персоналом обязан ознакомить принимаемого Работника с должностной инструкцией и внутренними документами, регулирующими деятельность Работника.
- 3.3.5. При приеме на работу Банк обеспечивает получение, обработку, систематизацию, хранение и передачу персональных данных Работника Банка в соответствии с требованиями законодательства Республики Узбекистан.
- 3.3.6. Банк должен обеспечить Работника рабочим местом, оборудованным в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов и правил охраны труда Республики Узбекистан.

3.3.7. Работнику устанавливается Испытательный срок, условия которого должны быть оговорены в Трудовом договоре, за исключением случаев, предусмотренных трудовым законодательством Республики Узбекистан.

3.4. Адаптация персонала

3.4.1. Основными целями адаптации являются:

- обеспечение успешного прохождения Испытательного срока и максимизация результативности Работника;
- снижение текучести кадров и сокращение расходов на подбор;
- повышение лояльности Работников к Банку.

3.4.2. Адаптация как ключевой процесс способствует быстрому включению нового Работника в рабочие процессы и выполнению задач.

3.4.3. Руководитель подразделения совместно с Департаментом по работе с персоналом обязан составить индивидуальный план по достижению целей на испытательный срок.

3.4.4. Индивидуальный план должен содержать конкретные цели, задачи и ожидания, которые должен достичь Работник в рамках своей работы.

3.4.5. Достижение целей фиксируется и комментируется Работником и Руководителем подразделения в Электронной системе Банка.

3.5. Обучение и развитие персонала

3.5.1. Все процессы, связанные с обучением и развитием Работников Банка, регулируются внутренним документом Банка, определяющим порядок и организацию обучения.

3.5.2. Обучение Работников Банка проводится в соответствии с актуальными потребностями подразделений и основывается на стратегических целях и задачах Банка.

3.5.3. Цель обучения Работников — формирование, поддержание и развитие необходимого уровня квалификации в рамках их компетенций, что необходимо для достижения эффективных результатов и высоких показателей деятельности Банка.

3.5.4. В Банке предусмотрены следующие виды обучения:

- внутреннее,
- внешнее,
- дистанционное,
- обучение Руководителей подразделений и Работников, включенных в Кадровый резерв.

3.6. Оценка персонала

3.6.1. Оценка Работников Банка проводится для определения соответствия их профессиональных компетенций и деловых качеств занимаемой должности, а

также для оценки результатов их профессиональной деятельности по достижению индивидуальных целей Банка.

3.6.2. Проведение оценки персонала является основой для:

- стимулирования профессиональных достижений;
- цикла управления результативностью;
- системы обучения и профессионального развития Работников;
- формирования и работы с кадровым резервом;
- самомотивации и развития корпоративных и лидерских компетенций.

3.6.3. Виды оценки Работников в Банке:

- Оценка достижения индивидуальных целей и Корпоративных КПЭ;
- Оценка по компетенциям в целях развития Работника.

3.6.4. Оценка персонала проводится на основании приказа Председателя Правления Банка или его заместителя и подразделяется на:

- **плановая (обязательная) оценка персонала** является частью системы управления результативностью и является основным инструментом для оценки выполнения индивидуальных целей и Корпоративных КПЭ;
- **внеплановая оценка персонала** может быть назначена в рамках продвижения и развития Работников (оценка по компетенциям, оценка 360 и другие).

3.6.5. Оценка по компетенциям проводится на основе регламентирующих документов по оценке, с акцентом на поведенческие индикаторы Работников. Оценка может включать корпоративные и/или лидерские, а также профессиональные компетенции в зависимости от уровня/категории должности и цели оценки.

3.6.6. Плановая оценка персонала осуществляется в соответствии с Положением о целеполагании, оценке, продвижении и премировании Работников Банка. Она направлена на стимулирование профессиональных достижений и повышение результативности через выполнение индивидуальных и/или командных целей, что способствует реализации стратегии Банка.

3.6.7. При проведении любого вида оценки обязательно предоставляется конструктивная обратная связь оцениваемым Работникам в письменном или устном формате. Обратная связь может быть предоставлена Руководителем подразделения, Вышестоящим руководителем и Департаментом по работе с персоналом.

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

3.7. Оплата труда и стимулирование персонала

3.7.1. Система оплаты труда является ключевым элементом управления персоналом и достижения целей Политики. Она основана на принципах внешней конкурентоспособности.

- 3.7.2. Внешняя конкурентоспособность обеспечивается путем ежегодного анализа референтного рынка труда и сравнительного анализа совокупного вознаграждения с аналогичными организациями. В качестве референтного рынка используется банковский сектор Республики Узбекистан.
- 3.7.3. Основной формой оплаты труда является должностной оклад.
- 3.7.4. Условия оплаты труда регламентируются внутренними документами Банка, включая вопросы оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат, оплаты отпусков, предоставления гарантий и социальных льгот, а также трудовым договором.
- 3.7.5. Для стимулирования эффективной деятельности Работников действует система материальной мотивации, которая предусматривает поощрение за личный вклад в работу Банка при достижении Корпоративных КПЭ и Индивидуальных целей с учетом его финансово-экономических возможностей и результатов деятельности. Материальная мотивация является правом, а не обязанностью Банка.

3.8. Управление организационной структурой

- 3.8.1. Банк стремится к повышению экспертизы в создании и управлении эффективными организационными структурами, включая линейные и функциональные. Эти структуры должны соответствовать стратегическим целям Банка, оптимальному числу персонала, количеству уровней управления, соотношению производственного и административно-управленческого персонала, а также соотношению руководителей и подчиненных.
- 3.8.2. Организационная структура Банка должна соответствовать выбранной бизнес-модели, масштабу деятельности и видам операций. Она должна минимизировать конфликты интересов и эффективно распределять полномочия по управлению рисками между органами управления Банка и структурными подразделениями.
- 3.8.3. Все решения по организационной структуре принимаются с учетом потребностей реализации стратегии Банка. Это включает утверждение численности персонала, штатных расписаний, распределение полномочий и обязанностей между руководящими Работниками, а также разработку положений о подразделениях и должностных инструкций Работников.
- 3.8.4. Деятельность Руководителей подразделений и Работников регулируется должностными инструкциями для занимаемой должности.

3.9. Корпоративная культура

- 3.9.1. Корпоративная культура Банка включает в себя ценности, этические нормы деловых взаимоотношений и правила поведения, способствующие достижению целей Банка и повышающие его привлекательность для клиентов, Работников и партнеров.
- 3.9.2. Основу корпоративной культуры составляют миссия, цель, ценности и принципы Банка.
- **Миссия Банка** – помогать людям раскрывать новые возможности и достигать своих целей через наши простые и удобные решения.

- **Цель Банка** – улучшить жизнь клиента. Мы стремимся, чтобы наши клиенты могли чувствовать себя свободными, уверенными и современными, а также ощущать надежность в завтрашнем дне. Для достижения этой цели мы предоставляем высококачественные продукты и услуги, которые помогают нашим клиентам улучшить свою жизнь.

3.9.3. Ценности Банка – Честность, Любопытство, Простота.

- **Ценность «Честность»** во всех продуктах и процессах – всегда выполняем обещания.
- **Ценность «Любопытство»** – постоянно ищем новые решения, слышим обратную связь от каждого.
- **Ценность «Простота»** – делаем просто и понятно для всех. Предоставляемые нами финансовые услуги доступны, понятны и легки в повседневном использовании.

3.9.4. Банк внедряет ценности на основе персональных компетенций Работников, развитие которых поощряется вне зависимости от занимаемой должности.

- **Клиентоориентированность** – Работник выявляет текущие, а также будущие (перспективные) потребности клиентов, демонстрирует высокое качество сервиса, стремится превосходить ожидания клиентов;
- **Ориентация на результат** – Работник ставит амбициозные, но достижимые цели, ориентирован на конечный результат, проактивный, стремится сделать лучше и больше ожидаемого результата.
- **Творческое мышление** – Работник является генератором идей и эффективных решений, служит примером другим своей изобретательностью, делится с Работниками технологиями, идеями;
- **Открытость новому** – Работник уверенно действует в условиях изменений, находится в непрерывном поиске новых знаний, делится с коллегами приобретаемой информацией;
- **Доверительные отношения и сотрудничество** – Работник ведет сложные дискуссии, свободно выражает своё мнение, слышит мнения других, выстраивает доверительные отношения, создаёт и поддерживает культуру открытого общения.

3.9.5. Формирование единых корпоративных ценностей Банка, правил и норм поведения с партнерами/клиентами/коллегами в Банке осуществляется на основании внутреннего нормативного акта, регламентирующего корпоративную этику Банка.

3.9.6. Мы дорожим своей репутацией, соблюдаем нормы деловой этики и выполняем принятые на себя обязательства всегда и в любых обстоятельствах.

ГЛАВА 4. Заключительные положения

- 4.1. Политика утверждается Наблюдательным советом Банка и вступает в силу на следующий день после утверждения, если иное не установлено решением Наблюдательного совета.

- 4.2. Изменения и дополнения в Политику вносятся только путем утверждения новой редакции Политики и вступают в силу на следующий день после утверждения, если Наблюдательным советом не предусмотрен иной срок.
- 4.3. Вопросы, не урегулированные Политикой, разрешаются в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, уставом Банка и внутренними документами Банка.
- 4.4. В случае внесения изменений в законодательство Республики Узбекистан и (или) устав Банка, Политика действует в части, не противоречащей законодательству и (или) уставу Банка до приведения Политики в соответствие с такими изменениями.