



ГҮЙЦЭТГЭХ УДИРДЛАГЫН ЗАЛГАМЖ ХАЛААГ БЭЛДЭХ БОДЛОГО

Хувилбар	1.0
Баталсан огноо	2024 оны 8 дугаар сарын 21-ний өдөр
Хянах огноо	2025 оны [***] сарын [***] өдөр
Баталсан	Төлөөлөн удирдах зөвлөл
Боловсруулсан	Хүний нөөцийн удирдлагын газар
Холбогдох эрх зүйн баримт бичгүүд	Хөдөлмөрийн дотоод журам
Дагаж мөрдөх	Гүйцэтгэх удирдлагын хэмжээнд
Үл хамаарах	Байхгүй
Нэмэлт, өөрчлөлт оруулах, шинэчлэх, хүчингүй болгох	Төлөөлөн удирдах зөвлөл
Дугаар	

1. ЗОРИЛГО БА ЗАРЧИМ

1.1 Энэхүү бодлого нь дараах зорилготой:

- 1.1.1 ХасБанк ХК (“Банк”)-ийн Гүйцэтгэх удирдлага (Дээд шатны удирдлагууд, цаашид “Гүйцэтгэх удирдлага” гэх)-ын залгамж халааг бэлтгэх нь гүйцэтгэх удирдлагын гол албан тушаалуудын тогтвортой, тасралтгүй байдлыг хангахад чухал ач холбогдолтой.
- 1.1.2 Гүйцэтгэх удирдлагын гол албан тушаалуудад ажиллах боломжит залгамжлагчдыг тодорхойлох нь Банкныг удирдлагыг бат бөх нөөцтэй байлгах, мөн төлөвлөсөн болон гэнэтийн удирдлагын өөрчлөлтүүдийг саадгүй даван туулах боломжоор хангана.
- 1.1.3 Залгамж халааны төлөвлөгөөг богино болон урт хугацаагаар боловсруулах ба богино хугацааны төлөвлөгөөг удирдах албан тушаалтан ээлжийн амралтаа авах, албан томилолтоор явах, гэнэт ажлаас гарах, эсвэл эрүүл мэндийн шалтгааны улмаас ажиллах боломжгүй болох зэрэг гэнэтийн болон төлөвлөгдсөн богино хугацааны үйл явдлуудад бэлтгэх зорилгоор гаргана.
- 1.1.4 Харин урт хугацааны залгамж халааны төлөвлөгөөг Банкны ирээдүйн зорилго, алсын хараатай уялдуулан гаргадаг ба энэ нь ирээдүйд банкныг удирдах чадвартай удирдагчдыг тодорхойлох, хөгжүүлэхэд чиглэгдэнэ.

1.2 Зорилтууд:

- 1.2.1 Гүйцэтгэх удирдлагын гол албан тушаалуудад ажиллахад тохирох ур чадвар бүхий ажилтнуудыг тодорхойлох, тогтоон барих, татах;
- 1.2.2 Байгууллага доторх байнгын манлайлал, удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр, коучинг, болон менторлох үйл явцыг дэмжих;
- 1.2.3 Гол удирдах албан тушаалтнуудын шилжилт хөдөлгөөнтэй холбогдох үйл ажиллагааны тасалдлыг бууруулах;
- 1.2.4 Байгууллагын ноу-хау болон мэдлэгийг залгамжлагчдад дамжуулах.

1.3 Дээрх зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд Банкнаас дараах зарчмуудыг баримтална:

- 1.3.1 Банк нь ур чадвар бүхий залгамжлагч ажилтнуудыг бүрэн дүүрэн хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх, боломжтой тохиолдолд хувь хүн болон байгууллагын шаардлагуудад нийцсэн бодит зорилтуудад хүрэхэд нь дэмжлэг үзүүлэх үндсэн зарчмыг баримтална.
- 1.3.2 Байгууллага дотроо албан тушаалд дэвшүүлэх нь ажилтнуудыг идэвхжүүлэх хамгийн чухал сэдэлдүүлэгчдийн нэг юм. Иймд Банк нь гол албан тушаалуудад тохирох ур чадвар бүхий боловсон хүчин байгаа тохиолдолд Банк дотроос албан тушаалд дэвшүүлэхийг тууштай дэмжинэ.

1.3.3 Банк нь олон талт, хүртээмжтэй байдалд анхаарч, удирдах албан тушаалын түвшинд олон ургалч үзэл бодлыг харгалзан үзэхийг бүрэн дэмжин ажиллана.

2. ЗАСАГЛАЛ БА ХЯНАЛТ

2.1 Нэр дэвшүүлэх хороо (“Хороо”) болон Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл (“ТУЗ”) нь Гүйцэтгэх удирдлагын албан тушаалтнуудын залгамж халааг бэлтгэх үйл явцыг хянана.

/Энэ хэсгийг 2025 оны 04 дүгээр сарын 30-ны өдрийн ТУЗ-ийн R-2025-21 дүгээр тогтоолоор өөрчлөн найруулсан/

2.2 Гүйцэтгэх захирал нь залгамж халааг бэлдэх бодлогын хэрэгжилтийг хангаж, гүйцэтгэх удирдлагын албан тушаалтнуудын залгамж халааг жил бүр ТУЗ-д мэдээлнэ.

2.3 Хүний нөөцийн удирдлагын газар нь ур чадварын үнэлгээ хийх, хөгжүүлэх хөтөлбөр, холбогдох баримт бичгийг боловсруулах зэргээр залгамж халаа бэлдэхэд туслалцаа үзүүлнэ.

2.4 Удирдах ажилтнууд өөрсдийн баг доторх боломжит залгамжлагчдыг тодорхойлж, тэдний өсөлт хөгжлийг дэмжинэ.

3. БОГИНО ХУГАЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ: ТҮР ХУГАЦААНЫ ЭСХҮЛ ЯАРАЛТАЙ БАЙДЛЫН ЗАЛГАМЖ ХАЛААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

3.1 Гүйцэтгэх захирал нь байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулах, байгууллагын тогтвортой байдлыг хангахын тулд чухал шаардлагатай чиг үүргүүдийг тасралтгүй хангаж ажиллах үүрэгтэй.

3.2 Удирдах ажилтнуудын төлөвлөсөн амралт, албан томилолттой байх, болон төлөвлөөгүй шалтгаанаар богино хугацаанд эзгүй байх зэрэг тохиолдлуудад Гүйцэтгэх захирал орлон ажиллах тухай тушаал гаргана. Гүйцэтгэх удирдлагын бүх удирдах ажилтнууд Гүйцэтгэх удирдлагын хорооны гишүүн байх бөгөөд ихэнх нь ажил мэргэжлийн чиг үүргийн хүрээнд болон хамтын ажиллагааны уялдаа холбооны хүрээнд Актив, пассивын удирдлагын хороо болон Эрсдэлийн удирдлагын хорооны гишүүд байна.

3.3 Гүйцэтгэх захирал нь тасралтгүй байдлыг хангах үүднээс өөрийн болон бусад гүйцэтгэх удирдлагын удирдах албан тушаалтнууд болон чухал чиг үүргүүдийг түр хугацаанд орлох дотоод залгамжлагчдыг томилсон яаралтай төлөвлөгөөг тусад нь гаргана.

3.4 Гүйцэтгэх захирал яаралтай төлөвлөгөөг холбогдох албан тушаалтнуудад танилцуулна.

4. УРТ ХУГАЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ: ЗАЛГАМЖ ХАЛААГ БЭЛДЭХ ҮЙЛ ЯВЦ

4.1 **Гол албан тушаалууд.** Гүйцэтгэх захирал нь гүйцэтгэх удирдлагын гол албан тушаалуудад томилох боломжит залгамжлагчдыг тодорхойлох (Хавсралт 1) ба гол болон чухал албан тушаалуудын жагсаалтыг жил бүр хянаж, шинэчилнэ.

- 4.2 **Ур чадварын үнэлгээ.** Жил бүрийн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ болон бусад боломжит ур чадварын үнэлгээнүүдийг Банкны удирдлагын түвшинд дэвшин ажиллах ур чадвар бүхий хувь хүмүүсийг зорилтот албан тушаалууддаа хүрэх үе шатынхаа хаана байгааг үнэлэн тодорхойлох зорилгоор хийнэ. Ур чадварын үнэлгээнд ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ, ур чадварын үнэлгээ, өрсөлдөх чадварын үнэлгээ, болон удирдах албан тушаалтнуудын хувьд 360 хэмийн үнэлгээ зэргийг хослуулан хэрэглэнэ.
- 4.3 **Хөгжлийн хөтөлбөрүүд.** Холбогдох сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт хамруулах, сэлгэн ажиллуулах, менторлох, коучинг хийх, болон бусад дэмжлэг үзүүлэх байдлаар боломжит залгамжлагчдад шаардлагатай ур чадваруудыг олгох хөгжлийн төлөвлөгөөг боловсруулна.
- 4.4 **Хяналт, үнэлгээ.** Залгамжлагчдын ахиц дэвшлийг хянах, тэдгээрийн санал хүсэлт, гүйцэтгэлд үндэслэн хөгжлийн төлөвлөгөөг шинэчлэн сайжруулах зорилгоор залгамж халааны төлөвлөгөөг жил бүр хянана. Байгууллагын өөрчлөлт, зорилтуудтай нийцүүлэн залгамж халааны төлөвлөгөөнд шаардлагатай тохиолдолд өөрчлөлт оруулна.

5. МАНЛАЙЛЛЫГ ХӨГЖҮҮЛЭХ СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

- 5.1 **Шаардлагатай ур чадварыг тодорхойлох.** Банкны стратегийн богино болон урт хугацааны зорилтуудыг биелүүлэхэд шаардагдах ур чадваруудыг тодорхойлох ба албан тушаал тус бүрээр дотооддоо байгаа ур чадварууд болон мэдлэгийн түвшнийг үнэлж, зөөлөн (асуудал шийдвэрлэх, бусадтай хамтран ажиллах, харилцааны гэх мэт) болон хатуу (техникийн) ур чадвар, мэдлэгийн зөрүүг тодорхойлно.
- 5.2 **Нэр дэвшигчдийг тодорхойлох.** Банк дотроо нэр дэвшигчдийг тодорхойлох ба, шаардлагатай тохиолдолд гаднаас боломжит нэр дэвшигчдийг хайна. Хүн бүрийн цаашдын өсөх ирээдүйн чадавхыг үнэлнэ: ур чадварууд, идэвхжүүлэгч, өсөж хөгжих болон дасан зохицох чадвар гэх мэт.
- 5.3 **Нэр дэвшигчдийг бэлтгэн хөгжүүлэх төлөвлөгөө.** Нэр дэвшигч бүрийг тэдгээрийн ур чадвар, хүссэн карьерын замнал, нөөц бололцооных нь дагуу бэлтгэнэ. Ажлын гүйцэтгэлийн менежмент нь ажилтнуудад өөрсдийн нөөц бололцоогоо ашиглахад нь туслахад чиглэгдэнэ. Ажилтан өөрөө бие даан суралцах, ажиллах, сургалтад хамрагдах, менторлуулах, нэгж хооронд сэлгэн ажиллах байдлаар ур чадваруудынхаа зөрүүг арилгана.
- 5.4 **Шинэ ажилтнууд.** Банк шаардлагатай ур чадварыг төрөлжүүлэх, шинэ мэдлэг, туршлага олж авах, гүйцэтгэх удирдлагын багийн ур чадварын зөрүүг арилгах зорилгоор шинээр ажилтан авч болно. Банкны мэдлэг, туршлагыг өргөжүүлэхийн тулд байгууллагад шинээр ажилд авсан хүмүүсийг дасан зохицуулах үйл явцыг дэмжин ажиллана. Дунд шатны удирдлагын түвшнээс эхлэн ажилд авах нь гүйцэтгэх удирдлагын албан тушаалд саадгүй шилжихэд тохиромжтой байна.
- 5.5 **Нэр дэвшигчдийг үнэлэх, тогтоон барих.** Гүйцэтгэх удирдлагын түвшний албан тушаал бүрд ахиц дэвшлийг үнэлж, хөгжлийн төлөвлөгөөг дахин тохируулан боловсруулна. Гол удирдах албан тушаалтнуудыг Банкиндаа урам зоригтойгоор, өндөр бүтээмжтэй, тогтвортой ажиллахад нь туслах зорилгоор тогтоон барих хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлнэ. Төлөвлөөгүй ажлаас гарах эрсдэлийг хамгийн бага түвшинд барих төлөвлөгөө боловсруулна.

6. АЖИЛТНУУДЫН НӨӨЦ ЧАДАВХЫГ САЙЖРУУЛАХ ҮЙЛ ЯВЦ

- 6.1 Банк өсөн тэлэхийн хэрээр ажилтнуудын нөөц, ур чадвар улам бүр чухал болдог. Ахлах болон дунд түвшний албан тушаалуудад (газар, хэлтсийн захирлын түвшин) ажиллах өндөр ур чадвар бүхий залуу залгамж ажилтнуудыг хөгжүүлэн бэлтгэнэ.
- 6.2 Стратегийн зорилтуудыг биелүүлэхэд шаардагдах чухал чиг үүргүүд болон ур чадваруудыг байгууллагын нөөц чадавхыг бэхжүүлэхийн тулд байгууллага доторх ур чадваруудын түвшин болон зөрүүний хамт тодорхойлно.
- 6.3 **Банк доторх ур чадвар бүхий залгамжлагчдыг илрүүлэх.** Стратегийн зорилтуудыг биелүүлэхэд шаардагдах чухал чиг үүргүүд болон ур чадваруудыг тодорхойлно. Хүн бүрийн хатуу болон зөөлөн ур чадварууд, идэвхжүүлэгч, өсөн дэвших, дасан зохицох зэрэг чадваруудыг үнэлнэ. Газар эсвэл хэлтсийн түвшинд дэвшүүлэн ажиллуулна.
- 6.4 **Дотооддоо албан тушаалд дэвшүүлэх.** Гол албан тушаалуудад тохирох мэргэшсэн чадварлаг залгамж ажилтан байгаа тохиолдолд Банк дотроо албан тушаалд дэвшүүлэн томилох зарчмыг тууштай баримтална.
- 6.5 **Ур чадвар бүхий ажилтнуудыг гаднаас авах.** Хэрэв шаардлагатай ур чадварууд эсвэл мэргэшсэн чадварлаг залгамж ажилтан байгууллага дотор байхгүй тохиолдолд Банк нь гаднаас боломжит нэр дэвшигчдийг хайж олно (залгамж ажилтныг нэмэгдүүлэх зорилгоор). Хүн бүрийн хатуу болон зөөлөн ур чадварууд, идэвхжүүлэгч, өсөж дэвших, дасан зохицох зэрэг чадварууд болон Банкны соёлд нийцтэй байдал зэргийг үнэлнэ.

7. ХОЛБОГДОХ ЭТГЭЭДИЙН БОЛОН СОНИРХЛЫН ЗӨРЧИЛТЭЙ ХЭЛЦЭЛ

- 7.1 Хянан нийцүүлэлт. Залгамж халаа бэлдэх бодлого нь одоо хүчин төгөлдөр үйлчилж буй дотоод журмуудтай нийцэх ба аливаа холбогдох этгээдийн харилцаа, ашиг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийхийн тулд бүхий л үйлдэл, шийдвэрийг сайтар үнэлж дүгнэсэн байх ёстой.

8. БОДЛОГОД ХЯНАЛТ ТАВИХ

- 8.1. Энэхүү Бодлого нь Банкны зорилго, үүрэг хариуцлагад нийцэж байгаа эсэхэд Хороо болон ТУЗ тогтмол болон шаардлагатай үед хяналт тавьж ажиллана.
/Энэ хэсэгт 2025 оны 04 дүгээр сарын 30-ны өдрийн ТУЗ-ийн R-2025-21 дүгээр тогтоолоор өөрчлөлт оруулсан/

[Төгсгөл]

ХАВСРАЛТ 1: Гол гүйцэтгэх удирдлагын албан тушаалуудын жагсаалт

#	АЛБАН ТУШААЛЫН НЭРШИЛ	ТОВЧЛОЛ	АЛБАН ТУШААЛЫН ЗЭРЭГЛЭЛ
1	Гүйцэтгэх захирал	ГЗ	G11
2	Гүйцэтгэх захирлын тэргүүн орлогч бөгөөд Санхүү хариуцсан захирал	СХЗ	G10
3	Гүйцэтгэх захирлын орлогч бөгөөд Иргэдийн банк хариуцсан захирал	ИБХЗ	G9
4	Гүйцэтгэх захирлын орлогч бөгөөд Байгууллагын банк хариуцсан захирал	ББХЗ	G9
5	Гүйцэтгэх захирлын орлогч бөгөөд Лизинг хариуцсан захирал	ЛХЗ	G9
6	Эрсдэл хариуцсан захирал	ЭХЗ	G8
7	Мэдээлэл технологи хариуцсан захирал	МТХЗ	G8
8	Үйл ажиллагаа хариуцсан захирал	ҮАХЗ	G8
9	Хууль хариуцсан захирал/ ТУЗ-ийн нарийн бичгийн дарга	ХХЗ/ ТУЗНБД	G8
10	Ерөнхий аудитор	ЕА	G8
11	Бизнес хөгжил хариуцсан захирал	БХХЗ	G8