ԱԿԲԱ ԲԱՆԿԻ ԽՄԲԻ

ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Հաշվառման համար	Խմբագրության համար	Հաստատման ամսաթիվ	Ուժի մեջ մտնելու ամսաթիվ
GROUP POLICY 15#6	1	27.04.2026թ.	05.05.2026թ.

Հեղինակ՝

Ստորաբաժանում	Պաշտոն	Անուն Ազգանուն
	«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ ՄՌԿ և կազմակերպական զարգացման տնօրեն	Արսեն Աբրահամյան

Նախահաստատող՝

Պաշտոն	Անուն Ազգանուն
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ Գլխավոր գործադիր տնօրեն	Հակոբ Անդրեասյան
«ԱԿԲԱ ԼԻԶԻՆԳ» ՎԿ ՓԲԸ գլխավոր տնօրեն	Աղասի Գասպարյան
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ, «ԱԿԲԱ ԼԻԶԻՆԳ» ՎԿ ՓԲԸ խորհրդին կից կառավարման, նշանակումների և վարձատրությունների հանձնաժողովի նախագահ	Բրունո Շարրիե

Հաստատող՝

Պաշտոն	Անուն Ազգանուն
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ, «ԱԿԲԱ ԼԻԶԻՆԳ» ՎԿ ՓԲԸ խորհրդի նախագահ	Սոնա Իշխանյան

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ 3

2. ՍԱՀՄԱՆՈՒՄՆԵՐ 3

3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԵՎ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ՍՏՈՐԱԲԱԺԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ 5

3.1. Խորհուրդը. 5

3.2. Խորհրդին կից հանձնաժողով(ներ)ը. 5

3.3. Խորհրդին կից ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովը. 5

3.4. Հիմնական ընկերության Գլխավոր գործադիր տնօրենը. 6

3.5. Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենը. 6

3.6. Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովը. 6

3.7. Խմբի մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատուն. 7

3.8. Հիմնական ընկերության Իրավաբանական և համապատասխանության տնօրենը. 8

4. ՓՈԽՀԱՏՈՒՑՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆԸ 8

5. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ 8

6. ՓՈՓՈԽԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ 8

6.1. Կատարողականի վրա հիմնված փոփոխական վարձատրությունը. 8

6.2. Կայուն կատարողականը. 8

6.3. Ռիսկերի վրա ճշգրտված կատարողականը. 9

6.4. Փոփոխական վարձատրության սահմանաչափերը և երաշխավորված փոփոխական վարձատրությունը. 9

6.5. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության հիմնական և փոփոխական բաղադրիչների միջև հավասարակշռությունը. 9

6.6. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի կատարողականի չափումը. 9

6.7. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության մալուսի կամ հետգանձման պայմանավորվածություններ. 9

7. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ 10

7.1. Ընդհանուր վարձատրության կառավարման ակնարկ. 10

7.2. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության ֆինանսական պլանավորում և թիրախավորված ոլորտի հենանիշավորում. 10

7.3. Աշխատավարձի գնահատումների հաշվարկ և գնահատականների հավասարակշռում. 11

7.4. Մշտադիտարկում և ճշգրտումներ. 11

7.5. Ընդհանուր վարձատրության մեթոդական բաշխում. 12

7.6. Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության հարաբերակցությունը. 12

8. ՆՅՈՒԹԱԿԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՑՈՂ ԱՆՁԻՆՔ 12

9. ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԱՐՏՈՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԽՐԱԽՈՒՍԱՆՔՆԵՐԸ 13

10. ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ 13

11. ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ 13

12. ԱՌՆՉՎՈՂ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐ 14

1. ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

1.1. ԱԿԲԱ ԲԱՆԿԻ ԽՈՒՄԲԸ հանձնառու է ԱԿԲԱ ԲԱՆԿԻ ԽՄԲԻ վարձատրության քաղաքականությամբ (այսուհետ՝ Քաղաքականություն) ստեղծել արդար, մրցունակ և թափանցիկ վարձատրության համակարգ, որը համահունչ է Խմբի ռազմավարական նպատակներին, նպաստում է աշխատողների կատարողականի գերազանցությանը և ներգրավում, պահպանում և մոտիվացնում է տաղանդավոր աշխատողներին: Խումբը արժևորում է աշխատողներին իրենց ներդրումների դիմաց արդարացիորեն պարգևատրելու կարևորությունը՝ միաժամանակ ապահովելով համապատասխանությունը կիրառելի օրենքներին, կանոնակարգերին և ոլորտի ստանդարտներին:

1.2. Քաղաքականությունը կիրառվում է Խմբի բոլոր աշխատողների նկատմամբ, ներառյալ՝ նորմալ և ոչ լրիվ (կրճատ) տևողությամբ աշխատաժամանակի ռեժիմով աշխատողների, որոշակի կամ անորոշ ժամկետով աշխատանքային պայմանագրի կամ քաղաքացիաիրավական պայմանագրի հիման վրա աշխատողների նկատմամբ:

2. ՍԱՀՄԱՆՈՒՄՆԵՐ

ԱԿԲԱ ԲԱՆԿԻ ԽՈՒՄԲ կամ Խումբ՝ ներառում է Հիմնական ընկերությունը և Դուստր ընկերությունը.

Հիմնական ընկերություն կամ Բանկ՝ «ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ՝ Խմբի կառավարման հիմնական մարմինը.

Դուստր ընկերություն կամ Լիզինգ՝ «ԱԿԲԱ ԼԻԶԻՆԳ» ՎԿ ՓԲԸ-Ն կամ ցանկացած ընկերություն, որը Հիմնական ընկերությունը ապագայում կարող է ձեռք բերել կամ հիմնադրել որպես դուստր ընկերություն՝ կիրառելի օրենսդրությամբ սահմանված կարգով.

Հիմնական ընկերության խորհուրդ՝ Հիմնական ընկերության կոլեգիալ կառավարման մարմինը, որը ՀՀ օրենսդրությամբ և Հիմնական ընկերության կանոնադրությամբ սահմանված իրավասությունների շրջանակում պատասխանատու է ռազմավարական վերահսկողության, գործադիր կառավարման վերահսկման և բաժնետերերի և այլ շահակիցների շահերի պաշտպանության համար.

Դուստր ընկերության խորհուրդ՝ Դուստր ընկերության կոլեգիալ կառավարման մարմինը, որը ՀՀ օրենսդրությամբ և Դուստր ընկերության կանոնադրությամբ սահմանված իրավասությունների շրջանակում պատասխանատու է ռազմավարական վերահսկողության, գործադիր կառավարման վերահսկման և բաժնետերերի և այլ շահակիցների շահերի պաշտպանության համար.

Խորհուրդ՝ Հիմնական ընկերության խորհուրդը և Դուստր ընկերության խորհուրդը.

Խորհրդին կից հանձնաժողով՝ Հիմնական ընկերության խորհրդին և Դուստր ընկերության խորհրդին կից հանձնաժողովները, որոնց նպատակն է աջակցել Հիմնական ընկերության և Դուստր ընկերության խորհուրդներին իրենց պարտականությունների իրականացման գործում.

Քաղաքականության համատեքստում Խորհրդին կից հանձնաժողով(ներ)ը վերաբերում է Խորհրդին կից կառավարման, նշանակումների և վարձատրությունների հանձնաժողովին:

Հիմնական ընկերության գլխավոր գործադիր տնօրեն (ԳԳՏ) կամ Գլխավոր գործադիր տնօրեն՝ Հիմնական ընկերության միանձնյա գործադիր մարմինը, որը պատասխանատու է Հիմնական ընկերության գործադիր կառավարման և ամենօրյա գործունեության համար՝ գործող օրենսդրությամբ և Հիմնական ընկերության կանոնադրությամբ սահմանված կարգով.

Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրեն կամ Գլխավոր տնօրեն՝ Դուստր ընկերության միանձնյա գործադիր մարմինը, որը պատասխանատու է Դուստր ընկերության գործադիր կառավարման և ամենօրյա գործունեության համար՝ գործող օրենսդրությամբ և Դուստր ընկերության կանոնադրությամբ սահմանված կարգով,

Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովներ՝ Հիմնական ընկերության գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովներ, որոնք իրականացնում են խորհրդատվական գործառույթներ: Գլխավոր

գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովների որոշումները կայացվում են հանձնաժողովի նախագահի՝ Հիմնական ընկերության ԳԳՏ-ի կողմից՝ միանձնյա: Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովների անդամների կարծիքները խորհրդատվական բնույթ են կրում:

Քաղաքականության համատեքստում Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովը վերաբերում է Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հանձնաժողովին:

Ավագ ղեկավարություն՝ Հիմնական ընկերության ԳԳՏ-ն, տնօրենները և գլխավոր հաշվապահը.

Խմբի մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատու՝ Հիմնական ընկերության ՄՌԿ և կազմակերպական զարգացման տնօրենը.

Խմբի Ռիսկերի կառավարման պատասխանատու. Հիմնական ընկերության Ռիսկերի կառավարման տնօրենը:

Խմբի հսկողական երկրորդ գիծ (2-րդ գիծ)՝ աջակցում և խորհրդատվություն են տրամադրում հսկողությունների իրականացման ընթացքում, մշակում են ռիսկերի կառավարման և համապատասխանության համակարգեր և վերահսկողություն իրականացնում դրանց պահպանման նկատմամբ: Հսկողական երկրորդ գիծն ընդգրկում է Հիմնական ընկերության Ռիսկերի կառավարման տնօրինությունը, ՓԼ/ԱՖ դեմ պայքարի և սանկցիաների տնօրինությունը, Համապատասխանության բաժինը, Տեղեկատվական անվտանգության և կիբեռանվտանգության տնօրինությունը, ինչպես նաև Դուստր ընկերության ՓԼ/ԱՖ դեմ պայքարի և սանկցիաների պատասխանատուն:

Խմբի հսկողական երրորդ գիծ (3-րդ գիծ)՝ Հիմնական ընկերության Ներքին աուդիտի տնօրինությունը և Դուստր ընկերության վերստուգողը. տրամադրում է անկախ գնահատում կառավարման համակարգի, ռիսկերի կառավարման, համապատասխանության և ընդհանուր ներքին հսկողության համակարգերի արդյունավետության վերաբերյալ:

Վարձատրություն՝ աշխատողներին տրամադրվող փոխհատուցում, ներառյալ՝ հիմնական աշխատավարձը, պարգևատրումները, խրախուսումները, հավելավճարները, հավելումները, լրավճարները, առավելությունները և ֆինանսական պարգևների այլ ձևերը.

Վարձատրության պլան՝ փաստաթղթավորված ռազմավարություն, որը նախանշում է աշխատողների փոխհատուցման մոտեցումը: Այս փաստաթուղթը ներառում է ֆիքսված և փոփոխական վարձատրության, առավելությունների և արտոնությունների վերաբերյալ կարգավորումներ և երկկողմանի ստորագրման պահից հանդիսանում է աշխատանքային պայմանագրի անբաժանելի մաս.

Կատարողականի գերազանցություն՝ կայուն և հետևողական գործունեություն, որի արդյունքում անհատները և թիմերը ոչ միայն ապահովում են սահմանված նպատակների ու ցուցանիշների իրագործումը, այլև կայուն կերպով գերազանցում են դրանք՝ դրսևորելով բարձր մասնագիտական պատրաստվածություն, պրոֆեսիոնալիզմ և արդյունավետություն.

Ընդհանուր անձնակազմ՝ Բանկի և/կամ Լիզինգի այն աշխատողներն են, որոնք չեն հանդիսանում նյութական ազդեցություն ունեցող անձ.

Նյութական ազդեցություն ունեցող անձ՝ անձ, ում մասնագիտական գործունեությունը էական ազդեցություն ունի Բանկի և/կամ Լիզինգի ռիսկի պրոֆիլի վրա.

Մալուս (Malus)՝ փոփոխական վարձատրության վերանայման մեխանիզմ, որի միջոցով հնարավոր է ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն նվազեցնել կամ չտրամադրել դեռևս չվճարված փոփոխական վարձատրությունը՝ հիմնվելով նախապես սահմանված որոշակի դեպքերի վրա:

Հետգանձում (Clawback)՝ փոփոխական վարձատրության վերանայման մեխանիզմ, որի միջոցով հնարավոր է ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն հետ գանձել արդեն վճարված փոփոխական վարձատրությունը՝ հիմնվելով նախապես սահմանված որոշակի դեպքերի վրա, որոնք ի հայտ են գալիս վճարումից հետո:

3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԵՎ ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ՍՏՈՐԱԲԱԺԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ընդհանուր պատասխանատվություն վարձատրության կառավարման համար. Վարձատրության կառավարման համար պատասխանատու են Խորհուրդը, Ավագ ղեկավարությունը, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենը և ստորև ներկայացված կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները: Վարձատրության կառավարումն իրականացվում է համաձայն Քաղաքականության և Խորհրդի կողմից հաստատված այլ քաղաքականությունների:

3.1. Խորհուրդը.

3.1.1. Հաստատում է Քաղաքականությունը,

3.1.2. կրում է Քաղաքականության համար վերջնական պատասխանատվությունը, ներառյալ՝ փոփոխությունների հաստատումը, վերահսկողությունը: Վերջինիս ներառում է Խմբի ռազմավարական նպատակների, ռիսկերի կառավարման և զարգացող կանոնակարգերի և շուկայական ստանդարտների հետ համապատասխանության ապահովումը,

3.1.3. պարբերաբար վերանայում և հաստատում է նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց վարձատրության պլանները և կատարողականի ցուցանիշները՝ ապահովելով, որ դրանք լինեն պարզ, չափելի և համահունչ փոխհատուցման արդյունքներին և Խմբի կատարողականի գնահատման համակարգերին,

3.1.4. յուրաքանչյուր տարի վերանայում է Խորհրդին կից հանձնաժողով(ներ)ի (այսուհետ նաև՝ ԿՆՎ հանձնաժողով) կողմից ներկայացված համապարփակ զեկույցը՝ գնահատելով Քաղաքականության արդյունավետությունը, դրա համապատասխանությունը չափանիշներին և համապատասխանության հետ կապված ցանկացած բացահայտված խնդիր: Այս զեկույցի հիման վրա Խորհուրդը ձեռնարկում է համապատասխան գործողություններ, որոնք կարող են ներառել Քաղաքականության ճշգրտումներ կամ նոր ռազմավարությունների իրականացում,

3.1.5. քննարկում և հաստատում է ԿՆՎ հանձնաժողովի առաջարկությունները՝ ներառյալ Քաղաքականության թարմացումների և փոխհատուցման որոշումների վերաբերյալ առաջարկությունները,

3.1.6. Խմբի Ռիսկերի կառավարման պատասխանատուի առաջարկությամբ և Ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովի համաձայնությամբ հաստատում է աշխատողների այն կատեգորիաների ցանկը, որոնց մասնագիտական գործունեությունը էական ազդեցություն ունի և որոնք ներառված չեն Քաղաքականության 8-րդ գլխով սահմանված անձանց շրջանակներում:

3.2. Խորհրդին կից հանձնաժողով(ներ)ը.

3.2.1. Խորհրդին տրամադրում է համապարփակ խորհրդատվություն Քաղաքականության մշակման, թարմացումների և արդյունավետության վերաբերյալ՝ ապահովելով համապատասխանությունը Խմբի ռազմավարական նպատակներին և համապատասխանության պահանջներին,

3.2.2. վերանայում և խորհուրդներ է տալիս նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց վարձատրության պլանների վերաբերյալ՝ ապահովելով, որ կատարողականի ցուցանիշները պարզ, չափելի և համահունչ լինեն փոխհատուցման արդյունքներին և Խմբում գործող կատարողականի գնահատման համակարգերին,

3.2.3. մշտադիտարկում է Խմբի կողմից քաղաքականության կիրառումը՝ արդարության, հետևողականության և արդյունավետության նպատակներով և առաջարկում է անհրաժեշտ ճշգրտումներ,

3.2.4. տարեկան հաշվետվություն է ներկայացնում Խորհրդին՝ գնահատելով Քաղաքականության արդյունավետությունը, չափանիշներին համապատասխանությունը, համապատասխանության հետ կապված ցանկացած խնդիր և բարելավման առաջարկություններ ներկայացնելով:

3.3. Խորհրդին կից ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովը.

3.3.1. ինտեգրում է ռիսկերի կառավարման սկզբունքները Քաղաքականության մեջ,

3.3.2. ապահովում է, որ վարձատրության կառուցվածքները համապատասխանեն Բանկի Խմբի ռիսկի ախորժակի համակարգին:

3.4. Հիմնական ընկերության Գլխավոր գործադիր տնօրենը.

3.4.1. ապահովում է Քաղաքականության գործառնական ներդրումը՝ ապահովելով դրա արդյունավետ կիրառությունը Ընդհանուր անձնակազմի և Բանկի բոլոր աշխատողների, ներառյալ՝ նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց կողմից,

3.4.2. վերանայում և հաստատում է Ընդհանուր անձնակազմի վարձատրության պլանները և կատարողականի չափումները: Նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց համար ԿՆՎ հանձնաժողովին առաջարկում է վարձատրության պլաններ և կատարողական ցուցիչներ՝ քննարկման և Խորհրդի կողմից հետագա հաստատման համար,

3.4.3. սերտորեն համագործակցում է Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովի և ՄՌԿ և կազմակերպական զարգացման տնօրենի հետ՝ համակարգելով ջանքերը միասնական քաղաքականության իրականացումը ապահովելու և գործառնական մարտահրավերները արդյունավետ լուծելու համար,

3.4.4. նախաձեռնում և ղեկավարում է Քաղաքականության վերանայումները՝ ի պատասխան գործառնական կատարողականի տեղաշարժերի, շուկայի փոփոխություններին և Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հանձնաժողովի արձագանքներին՝ առաջարկելով փոփոխություններ ԿՆՎ հանձնաժողովին և Խորհրդին,

3.4.5. տարեկան հաշվետվություն է ներկայացնում ԿՆՎ հանձնաժողովին Քաղաքականության գործառնական իրականացման վերաբերյալ՝ մանրամասնելով Ընդհանուր անձնակազմի վարձատրության պրակտիկան, նշելով Քաղաքականությունից ցանկացած շեղումները, ընդգծելով մարտահրավերները և առաջարկելով բարելավումներ:

3.4.6. աջակցում է Դուստր ընկերության Գլխավոր տնօրենին վարձատրության միասնական մոտեցումների հաստատման գործում՝ ապահովելով համապատասխանությունը Խմբի ընդհանուր ռազմավարությանը:

3.5. Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենը.

3.5.1. ապահովում է Քաղաքականության գործառնական ներդրումը, դրա արդյունավետ կիրառությունը Ընդհանուր անձնակազմի և Լիզինգի բոլոր աշխատողների, ներառյալ՝ նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց կողմից,

3.5.2. վերանայում և հաստատում է Դուստր ընկերության ընդհանուր անձնակազմի վարձատրության պլանները և կատարողականի չափումները: Դուստր ընկերության նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց համար Խորհրդին կից հանձնաժողովին առաջարկում է վարձատրության պլաններ և կատարողական ցուցիչներ՝ քննարկման և Խորհրդի կողմից հետագա հաստատման համար:

3.5.3. համագործակցում է Խմբի մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատուի և համապատասխան ստորաբաժանումների հետ՝ ստանդարտների, մեթոդաբանությունների, տվյալների պահանջների և բարելավման նախագծերի համապատասխանությունն ապահովելու համար:

3.6. Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովը.

3.6.1. աջակցում է Գլխավոր գործադիր տնօրենին Քաղաքականության իրականացման գործում՝ կենտրոնանալով Խմբի նպատակների հետ ռազմավարական ներդաշնակեցման և կանոնակարգային համապատասխանության վրա,

3.6.2. առաջարկներ է ներկայացնում Գլխավոր գործադիր տնօրենին Ընդհանուր անձնակազմի վարձատրության պլանների և կատարողականի չափումների վերաբերյալ՝ համոզվելով, որ դրանք լինեն հստակ, չափելի և համահունչ փոխհատուցման արդյունքներին: Աջակցում է նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց վարձատրության վերաբերյալ առաջարկների պատրաստմանը՝ ԿՆՎ հանձնաժողովի և Խորհրդի կողմից քննարկման համար,

3.6.3. պարբերաբար իրականացնում է Քաղաքականության կատարման վերանայումներ՝ վերլուծելով գործառնական կատարողականը և աշխատողների կարծիքը և առաջարկում է վերանայումներ Գլխավոր գործադիր տնօրենին՝ արդյունավետությունն ու շուկայական մրցունակությունը բարձրացնելու համար,

3.6.4. աջակցում է Քաղաքականության համապատասխանության ապահովմանը, ռիսկերի կառավարման նկատառումներին և բիզնեսի նպատակներին համապատասխանեցմանը, ներառյալ անհատական վարձատրության փաթեթների վերանայումը,

3.6.5. վերլուծում է Խմբի մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատուի կիսամյակային հաշվետվությունները՝ տրամադրելով մոտեցումներ և առաջարկություններ Գլխավոր գործադիր տնօրենին Քաղաքականության բարելավման և իրականացման մարտահրավերների լուծման վերաբերյալ:

3.7. Խմբի մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատուն.

3.7.1. ղեկավարում է Քաղաքականության ամենօրյա ադմինիստրացիան՝ ապահովելով վարձատրության բոլոր բաղադրիչների ճշգրիտ և ժամանակին մշակումը,

3.7.2. իրականացնում է կանոնավոր շուկայական աշխատավարձերի հարցումներ և վերահսկում շուկայի զարգացող միտումները, փոխհատուցման չափանիշները և ոլորտի լավագույն փորձը՝ ապահովելու մրցունակ վարձատրության պլաններ և ներքին վարձատրության հավասարություն,

3.7.3. մշակում և պարբերաբար թարմացնում է վարձատրության պլանները՝ արտացոլելով դերերի և պարտականությունների բազմազանությունը և բավարարելով աշխատողների տարբեր կարիքները,

3.7.4. պահպանում է համապարփակ փաստաթղթեր վարձատրության վերաբերյալ որոշումների հետ կապված և պատրաստում է վերլուծական հաշվետվություններ և տվյալների ամփոփագրեր՝ Քաղաքակա-նության վերանայման համար,

3.7.5. մշակում և իրականացնում է վերապատրաստման և հաղորդակցման ռազմավարություններ, որպեսզի բոլոր աշխատողները հասկանան Քաղաքականությունը, դրա առավելությունները և ազդեցու-թյունը,

3.7.6. Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովին է ներկայացնում կիսամյակային հաշվետվություններ՝ տրամադրելով մանրամասն պատկերացումներ Քաղաքականության գործառնական կատարման, ցանկացած շեղումների, հանդիպած մարտահրավերների և բարելավումների վերաբերյալ առաջարկություններ,

3.7.7. շարունակական կատարելագործման նպատակով ստեղծում և ղեկավարում է շահագրգիռ կողմերի հետադարձ կապի ծրագիր՝ ներգրավելով աշխատակիցներին, բաժնետերերին և այլ համապատասխան կողմերին Քաղաքականության վերանայման գործընթացում,

3.7.8. հանդիսանում է կապող օղակ Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողովի, Գլխավոր գործադիր տնօրենի, ԿՆՎ հանձնաժողովի և Խորհրդի միջև՝ հեշտացնելով արդյունավետ հաղորդակցությունը և ապահովելով, որ Քաղաքականության ադմինիստրավորման հետադարձ կապը, տվյալները և պատկերացումները օգտագործվեն և ինտեգրվեն Բանկում և Լիզինգում,

3.7.9. վերանայում և թարմացնում է ռիսկի չափանիշները վարձատրության համակարգում,

3.7.10. տրամադրում է տարեկան հաշվետվություն Գլխավոր գործադիր տնօրենին կից հանձնաժողո-վին, Խորհրդին կից ԿՆՎ հանձնաժողովին և Խորհրդին կից ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովին: Սույն հաշվետվությունը պետք է կենտրոնանա վարձատրության փաթեթների ռիսկերի գնահատման, Խմբի ընդհանուր ռիսկի պրոֆիլի հետ դրանց համապատասխանության և ցանկացած հնարավոր ռիսկի հետևանքների վրա,

3.7.11. իրականացնում է վարձատրության գործընթացների կանոնավոր մշտադիտարկում՝ համապատասխանության հետ կապված ցանկացած ռիսկ հայտնաբերելու և մեղմելու համար,

3.7.12. հաղորդում է Գլխավոր գործադիր տնօրենին, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենին և ԿՆՎ հանձնաժողովին անհամապատասխանության ցանկացած խնդրի մասին և առաջարկում ուղղիչ գործողություններ,

3.7.13. վերապատրաստում և կրթում է աշխատողներին վարձատրության կարգավորող ասպեկտների վերաբերյալ:

3.8. Հիմնական ընկերության Իրավաբանական և համապատասխանության տնօրենը.

3.8.1. վերանայում է Քաղաքականությունը՝ ապահովելով համապատասխանությունը բոլոր կիրառելի օրենքներին, կանոնակարգերին և ոլորտի ստանդարտներին,

3.8.2. խորհրդատվություն է տալիս կարգավորող ազդեցությունների և փոփոխությունների վերաբերյալ, որոնք կարող են ազդել վարձատրության կառուցվածքների վրա,

3.8.3. վերապատրաստում և կրթում է աշխատողներին վարձատրության իրավական ասպեկտների վերաբերյալ:

4. ՓՈԽՀԱՏՈՒՑՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆԸ

4.1. Խմբի նպատակն է առաջարկել մրցունակ ամբողջական փոխհատուցման փաթեթներ, որոնք գրավում և պահպանում են բարձրակարգ աշխատողներ: Փոխհատուցման որոշումները պետք է հիմնված լինեն այնպիսի գործոնների վրա, ինչպիսիք են աշխատանքային պարտականությունները, շուկայի տվյալները, անհատական կատարողականը և ներքին հավասարությունը:

4.2. Խումբը նպաստում է վարձատրության տարբերակմանը՝ հիմնված կատարողականի, հմտությունների, փորձի և կազմակերպության հաջողության մեջ ունեցած ներդրման վրա, ինչպես նաև գրեյդավորման համակարգի վրա: Քաղաքականությունը համահունչ է Խմբի բիզնես ռազմավարությանը, նպատակներին, արժեքներին և նպաստում է ռիսկերի առողջ ու արդյունավետ կառավարմանը՝ երաշխավորելով, որ այն չի խրախուսում այնպիսի ռիսկի ընդունումը, որը գերազանցում է Բանկի հանդուրժելի ռիսկի մակարդակը:

4.3. Քաղաքականությունն ընդգրկում է միջոցներ՝ շահերի բախումից խուսափելու համար:

4.4. Քաղաքականությունը գենդերային տեսանկյունից չեզոք է, որն ապահովում է արդար վերաբերմունք և հավասար հնարավորություններ բոլոր աշխատողների համար:

4.5. Քաղաքականությամբ նախատեսվում է ընդհանուր վարձատրության երկու բաղադրիչ՝ հիմնական վարձատրություն և փոփոխական վարձատրություն:

4.6. Որպես փոխհատուցման փաթեթի մաս՝ աշխատակիցների համար կարող են կիրառվել Խմբի կողմից իրականացվող ֆինանսական գործառնությունների արտոնյալ պայմաններ՝ համաձայն Քաղաքականության Հավելված 1-ի:

5. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

5.1. Հիմնական վարձատրությունը որոշվում է աշխատանքի գնահատման, շուկայի վերլուծության, ներքին արդարության նկատառումների և գրեյդավորման հիման վրա:

5.2. Հիմնական վարձատրությունը առաջնահերթ արտացոլում է համապատասխան մասնագիտական փորձը և կազմակերպական պատասխանատվությունը, ինչպես սահմանված է աշխատողի աշխատանքի նկարագրում որպես աշխատանքային պայմանագրի մաս:

5.3. Հիմնական վարձատրությունը պարբերաբար վերանայվում է՝ հաշվի առնելով կատարողականը, շուկայի միտումները և բիզնեսի պայմանները (Բանկի և Լիզինգի ընդհանուր ֆինանսական և գործառնական վիճակը, ներառյալ այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են եկամուտը, շահութաբերությունը, տնտեսական միջավայրը, մրցակիցների կատարողականը, կազմակերպչական փոփոխությունները և ոլորտի միտումները):

6. ՓՈՓՈԽԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

6.1. Կատարողականի վրա հիմնված փոփոխական վարձատրությունը.

Կատարողականի վրա հիմնված փոփոխական վարձատրությունը և խրախուսանքները կարող են տրամադրվել՝ հիմնվելով նախապես սահմանված նպատակների, թիրախների կամ հիմնական կատարողականի ցուցանիշների (KPI-ների) վրա:

6.2. Կայուն կատարողականը.

6.2.1. Փոփոխական վարձատրությունն արտացոլում է կայուն կատարողականը, ինչպես նաև աշխատանքի պահանջները գերազանցող կատարողականը՝ որպես աշխատանքային պայմանների մաս:

6.2.2. Այն դեպքում, երբ վարձատրությունը կապված է կատարողականի հետ, վարձատրության ընդհանուր գումարը հիմնվում է անհատի և համապատասխան ստորաբաժանման կատարողականի գնահատման և համապատասխանաբար Բանկի կամ Լիզինգի ընդհանուր արդյունքների համակցության վրա, և անհատական կատարողականը գնահատելիս հաշվի են առնվում ֆինանսական և ոչ ֆինանսական չափանիշները:

6.3. Ռիսկերի վրա ճշգրտված կատարողականը.

6.3.1. Կատարողականի գնահատումը և դրա հիման վրա փոփոխական վարձատրության հաշվարկն ու վճարումը պետք է իրականացվի հաշվի առնելով Ակբա բանկի խմբի բիզնես ռիսկերը:

6.4. Փոփոխական վարձատրության սահմանաչափերը և երաշխավորված փոփոխական վարձատրությունը.

6.4.1. Ընդհանուր փոփոխական վարձատրությունը չի սահմանափակում Բանկի և Լիզինգի կարողությունն ամրապնդելու իր կապիտալի բազան:

6.4.2. Երաշխավորված փոփոխական վարձատրությունը չի համապատասխանում ռիսկերի առողջ կառավարման կամ «վճարում՝ կատարման դիմաց» սկզբունքներին և չպետք է լինի ապագա վարձատրության պլանների մաս:

6.4.3. Երաշխավորված փոփոխական վարձատրությունը բացառիկ է, կարող է կիրառվել միայն նոր կադրեր աշխատանքի ընդունելու ժամանակ, և երբ համապատասխանաբար Բանկը կամ Լիզինգն ունի կայուն և ամուր կապիտալի բազա: Երաշխավորված փոփոխական վարձատրությունը սահմանափակվում է աշխատանքի առաջին տարով:

6.5. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության հիմնական և փոփոխական բաղադրիչների միջև հավասարակշռությունը.

6.5.1. Վարձատրության հիմնական և փոփոխական բաղադրիչները պատշաճ կերպով հավասարակշռված են, և հիմնական բաղադրիչը ներկայացնում է վարձատրության բավականին մեծ մասնաբաժինը, որը թույլ է տալիս իրականացնել փոփոխական վարձատրության բաղադրիչների վերաբերյալ լիովին ճկուն քաղաքականություն, ներառյալ՝ վարձատրության փոփոխական բաղադրիչ չվճարելու հնարավորությունը:

6.5.2. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության ընդհանուր տարեկան փոփոխական բաղադրիչը չպետք է գերազանցի յուրաքանչյուր անդամի ընդհանուր տարեկան վարձատրության հիմնական բաղադրիչի 200%-ը:

6.5.3. Պայմանագրի վաղաժամկետ լուծման հետ կապված վճարումները արտացոլում են մինչև պայմանագրի լուծումը ունեցած կատարողականը և չեն պարգևատրում ձախողումը կամ ոչ պատշաճ վարքագիծը:

6.6. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի կատարողականի չափումը.

6.6.1. Փոփոխական վարձատրության բաղադրիչները կամ փոփոխական վարձատրության բաղադրիչների միավորները հաշվարկելու համար օգտագործվող կատարողականի չափումը ներառում է բոլոր տեսակի ընթացիկ և ապագա ռիսկերի ճշգրտում և հաշվի է առնում կապիտալի արժեքը և պահանջվող իրացվելիությունը:

6.6.2. Խմբում փոփոխական վարձատրության բաղադրիչների բաշխումը պետք է հաշվի առնի նաև ընթացիկ և ապագա ռիսկերի բոլոր տեսակները.

6.7. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության մալուսի կամ հետգանձման պայմանավորվածություններ.

6.7.1. Փոփոխական վարձատրությունը վճարվում է միայն այն դեպքում, եթե այն կայուն է՝ ընդհանուր Բանկի և Լիզինգի ֆինանսական վիճակին (Խմբի կարողությունը թույլ տալու փոփոխական վարձատրության վճարումներ՝ առանց վնասելու նրա ֆինանսական կայունությունը կամ

կենսունակությունը) համապատասխան և հիմնավորված է Բանկի և Լիզինգի, բիզնես ստորաբաժանման և համապատասխան անհատի կատարողականի հիման վրա:

6.7.2. Չհակասելով Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական և աշխատանքային իրավունքի ընդհանուր սկզբունքներին՝ ընդհանուր փոփոխական վարձատրությունը զգալիորեն կրճատվում է, երբ տեղի է ունենում կազմակերպության ցածր կամ բացասական ֆինանսական արդյունք՝ հաշվի առնելով և՛ ընթացիկ վարձատրությունը, և՛ նախկինում վաստակած գումարների վճարումների կրճատումները, այդ թվում՝ մալուսի կամ հետգանձման պայմանավորվածությունների միջոցով:

6.7.3. Անկախ կատարողականի ցուցանիշներից, ընդհանուր փոփոխական վարձատրության մինչև 100%-ը պետք է ենթակա լինի մալուսի կամ հետգանձման պայմանավորվածությունների, որոնց պայմանները սահմանվում են Վարձատրության պլաններում: Մալուսի կամ հետգանձման կիրառման համար Խումբը սահմանում է հատուկ չափանիշներ: Այդ չափանիշները առնվազն ընդգրկում են այն իրավիճակները, երբ Ավագ ղեկավարության անդամը և/կամ Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենը.

ա. թույլ է տվել կամ պատասխանատու է եղել այն վարքագծի համար, որը հանգեցրել է կամ կարող է հանգեցնել Բանկին և/կամ Լիզինգին կամ Խմբին ֆինանսական և/կամ ոչ ֆինանսական էական վնասների:

բ. չի կարողացել բավարարել համապատասխանության և պատշաճության չափորոշիչներին:

Մալուսի կամ հետգանձման կիրառման դեպքերի(չափորոշիչների) ամբողջական ցանկը սահմանվում է Վարձատրության պլանով:

6.7.4. Մալուսի և հետգանձման կիրառման վերաբերյալ որոշումը կարող է կայացվել մինչև համապատասխան որոշման ընդունումը ի հայտ եկած դեպքերի վերաբերյալ, պայմանով, որ դեպքերը տեղի ունեցած չլինեն որոշմանը նախորդող օրացուցային տարուց ավելի վաղ և կարող է տարածվել այդ ժամանակահատվածի համար վճարվելիք և/կամ վճարված փոփոխական վարձատրության նկատմամբ: Ընդ որում, վճարված փոփոխական վարձատրության հետգանձման վերաբերյալ որոշում Խորհրդի կողմից կարող է կայացվել համապատասխան փոփոխական վարձատրությունը վճարվելուց հետո մեկ տարվա ընթացքում:

7. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

7.1. Ընդհանուր վարձատրության կառավարման ակնարկ.

7.1.1. Խումբը ձգտում է իր ընդհանուր վարձատրության պատասխանատու և կայուն կառավարմանը՝ ապահովելով վարձատրության ընդհանուր բյուջեի համապատասխանությունը Խմբի ֆինանսական հնարավորություններին և ռազմավարական նպատակներին:

7.1.2. Վարձատրության ընդհանուր գումարը ներառում է Խմբի վարձատրության բոլոր ձևերը, ներառյալ՝ հիմնական աշխատավարձը, փոփոխական աշխատավարձը, արտոնությունները և աշխատողների փոխհատուցման ցանկացած այլ ծախս:

7.2. Ավագ ղեկավարության և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության ֆինանսական պլանավորում և թիրախավորված ոլորտի հենանիշավորում.

7.2.1. **Ինտեգրում ֆինանսական պլանավորման հետ.** Վարձատրության վերաբերյալ Խմբի որոշումների կայացման և ոլորտի չափանիշներին համապատասխանեցման գործընթացը Խմբի տարեկան ֆինանսական պլանավորման անբաժանելի մասն է: Սա ապահովում է, որ վարձատրության որոշումները կայացվեն՝ հաշվի առնելով Բանկի և Լիզինգի ֆինանսական վիճակը և առաջիկա տարվա ռազմավարական նպատակները:

7.2.2. **Հենանիշային մրցակիցների խմբի սահմանում.** ԿՆՎ հանձնաժողովի կողմից սահմանվելու է այն կազմակերպությունների խումբը, որի հետ համեմատվելու է Բանկը և Լիզինգը: Այս խումբը ընտրվելու է այնպիսի չափանիշների հիման վրա, ինչպիսիք են շուկայի մասնաբաժինը, ընդհանուր ակտիվները, հաճախորդների բազան, աշխարհագրական դիրքը կամ այլ համապատասխան

ցուցանիշներ, որոնք ապահովում են Բանկի և Լիզինգի համար առավել համապատասխան և ճշգրիտ համեմատություն:

7.2.3. **Ընթացիկ տարվա գործակիցների և մրցակիցների տվյալների օգտագործումը.** Արդյունավետ ֆինանսական պլանավորման համար Խումբը պետք է օգտագործի վերջին ֆինանսական տվյալները, ներառյալ ընթացիկ տարվա գործակիցները և մրցակից բանկերի որոշակի խմբի տվյալները հաջորդ տարվա վարձատրությունը կանխատեսելու և բյուջետավորելու համար: Այս մոտեցումը գործնական և տեղեկատվական հիմք է տալիս պլանավորման համար, չնայած որ հաջորդ տարվա իրական արդյունքները կարող են տարբեր լինել:

7.2.4. **Տարեկան վերանայում և հարմարեցում.** Խումբը տիրապետում է ֆինանսական արդյունքների և շուկայի պայմանների դինամիկ բնույթը: Հետևաբար, Խումբը պարբերաբար պետք է վերանայի և հարմարեցնի իր վարձատրության ռազմավարությունը՝ ըստ տարվա ընթացքում գրանցած իրական ցուցանիշների և փոփոխվող շուկայական պայմանների:

7.3. Աշխատավարձի գնահատումների հաշվարկ և գնահատականների հավասարակշռում.

7.3.1. **Ակտիվների վրա հիմնված աշխատավարձ.** Բանկը և Լիզինգը հաշվարկելու են աշխատավարձերը՝ հիմնվելով իր ընդհանուր ակտիվների վրա, բազմապատկած համեմատության խմբի աշխատավարձի և ակտիվների միջին հարաբերակցությամբ:

Գնահատված աշխատավարձ (ակտիվներ) = Բանկի կամ Լիզինգի Ընդհանուր ակտիվներ x աշխատավարձի և ակտիվների միջին հարաբերակցություն

7.3.2. **Շահույթի վրա հիմնված աշխատավարձ.** Աշխատավարձը, որը հիմնված է Բանկի *կամ Լիզինգի* զուտ շահույթի վրա, հաշվարկվելու է ՝ օգտագործելով համեմատության խմբի աշխատավարձի և շահույթի միջին հարաբերակցությունը:

Գնահատված աշխատավարձ (շահույթ) = Բանկի կամ Լիզինգի զուտ շահույթ x աշխատավարձի և շահույթի միջին հարաբերակցություն

7.3.3. **Գնահատման հավասարակշռում.** Բանկը կամ Լիզինգը կօգտագործի այս երկու գնահատականների միջինը՝ արդյունաբերության նորմերին համապատասխան աշխատավարձի հավասարակշռված ցուցանիշ որոշելու համար:

Հավասարակշռված աշխատավարձի գնահատում = Գնահատված աշխատավարձ (ակտիվներ) + Գնահատված աշխատավարձ (շահույթ)/2

7.3.4. **Աշխատողների արտադրողականության ճշգրտում.** Բանկը կամ Լիզինգը համեմատելու է աշխատողների աշխատանքի արտադրողականությունը մրցակից կազմակերպությունների միջին ցուցանիշի հետ: Աշխատավարձի գնահատումների ճշգրտումներ կարող են կատարվել արտադրողականության մակարդակների տարբերություններն արտացոլելու համար:

7.3.5. **Տարեկան վերանայում և ճշգրտում.** Թվարկված գնահատումները տարեկան կվերանայվեն և կկարգավորվեն՝ հաշվի առնելով Բանկի կամ Լիզինգի ֆինանսական գործունեության, արդյունաբերության ստանդարտների և շուկայի պայմանների փոփոխությունները:

7.4. Մշտադիտարկում և ճշգրտումներ.

Վարձատրության քաղաքականության շրջանակներում կիրականացվեն վարձատրության ծախսերի կանոնավոր մշտադիտարկում՝ եռամսյակային հաշվետվություններ տրամադրելով ԿԾՎ հանձնաժողովին և Խորհրդին: Վարձատրության բյուջեի ցանկացած էական շեղում կդիտարկվի, և Խորհրդին կառաջարկվեն համապատասխան ճշգրտումներ:

7.5. Ընդհանուր վարձատրության մեթոդական բաշխում.

7.5.1. **Բաշխում ըստ ընդհանուր անձնակազմի.** Խումբն առաջնահերթ որոշելու է ընդհանուր անձնակազմի վարձատրության ընդհանուր բյուջեն՝ հիմնվելով առկա բազային աշխատավարձերի, ներքին աշխատանքային պարտականությունների գնահատումների և շուկայի վերլուծության վրա: Ընդհանուր անձնակազմի տարբեր պաշտոնների համար աշխատավարձի միջակայքերը կսահմանվեն շուկայական աշխատավարձի հարցումների և աշխատանքի ներքին գնահատումների հիման վրա:

7.5.2. **Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի և Խորհրդի անդամների վարձատրության գնահատում.** Ընդհանուր անձնակազմի համար բյուջե հատկացնելուց հետո Խումբը կհաշվարկի Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի և Խորհրդի անդամների վարձատրությունը: Այս գնահատումը ստացվում է Խմբի աշխատավարձերի ընդհանուր բյուջեից հանելով ընդհանուր անձնակազմի աշխատավարձերի ընդհանուր գումարը: Տարբերությունը որոշվելու է Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի և Խորհրդի անդամների միջև միջոցների բաշխման ժամանակ՝ ապահովելով համապատասխանություն Խմբի ներքին չափանիշներին և ռազմավարական նպատակներին: Այս մոտեցումն ապահովում է հավասարակշռված և կայուն աշխատավարձի կառուցվածք, որն արտացոլում է Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի և Խորհրդի անդամների դերերն ու ներդրումները:

7.6. Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության հարաբերակցությունը.

7.6.1. **Գրեյդավորումից կախված գործակցի քաղաքականություն**.Խումբը կիրառում է Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի վարձատրության գործակիցը, որը կախված է Խմբի գրեյդավորման համակարգի շրջանակներում նրանց համապատասխան գրեյդից:

7.6.2. **Երեք-մեկ հարաբերակցությունը ըստ գրեյդերի.** Գլխավոր գործադիր տնօրենին հատկացվող վարձատրության չափը երեք անգամ գերազանցում է գրեյդի շրջանակներում համադրելի Գլխավոր գործադիր տնօրենի տեղակալի վարձատրության չափը:

7.6.3. **Կիրառումը՝ ըստ փոխհատուցման բաղադրիչների.** Երեք-մեկ հարաբերակցությունը ներառում է փոխհատուցման ամբողջ փաթեթը, ներառյալ հիմնական աշխատավարձերը, բոնուսները, խթանումները և այլ ֆինանսական արտոնությունները:

7.6.4. **Կիրառումը՝ ըստ պատասխանատվության և ազդեցության.** Հարաբերակցությունը արտացոլում է պարտականությունների, որոշումների կայացման լիազորությունների և ռազմավարական ազդեցության համամասնական տարբերությունները, որոնք կապված են Գլխավոր գործադիր տնօրենի և նրա տեղակալների յուրաքանչյուր մակարդակի հետ:

7.6.5. **Համապատասխանության և մրցունակության պարբերական վերանայում.** ԿՆՎ հանձնաժողովը կանոնավոր ստուգումներ կիրականացնի այս տարբերակված գրեյդավորման հարաբերակցության վերաբերյալ: Սա ապահովում է դրա շարունակական արդիականությունը, մրցունակությունը և համապատասխանությունը ինչպես ներքին արդարության չափանիշներին, այնպես էլ արտաքին շուկայի չափանիշներին:

8. ՆՅՈՒԹԱԿԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՑՈՂ ԱՆՁԻՆՔ

8.1. Նյութական ազդեցություն ունեցող անձինք, որոնց մասնագիտական գործունեությունը էական ազդեցություն ունի Խմբի ռիսկի պրոֆիլի վրա, առնվազն ներառում են.

8.1.1. Ավագ ղեկավարությանը, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենին, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի տեղակալին, Գլխավոր հաշվապահին:

8.1.2. Խմբի հսկողական երկրորդ գծի և Խմբի հսկողական երրորդ գծի ստորաբաժանումների պատասխանատուներին,

8.1.3. նախորդ ֆինանսական տարում զգալի վարձատրության իրավունք ունեցող անձնակազմի անդամներին՝ հետևյալ պայմանների առկայության դեպքում.

ա. Աշխատողի վարձատրությունը հավասար է կամ գերազանցում 120 մլն ՀՀ դրամը և հավասար կամ ավելի է քան սույն կետի 1-ին ենթակետում նշված Ավագ ղեկավարության անդամներին և Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենին տրված միջին վարձատրությունը.

բ. Աշխատողի մասնագիտական գործունեություն է իրականացնում էական բիզնես ստորաբաժանման շրջանակներում, և գործունեությունն այնպիսին է, որը էական ազդեցություն ունի համապատասխան բիզնես ստորաբաժանման ռիսկի պրոֆիլի վրա.

8.2. Աշխատողների այն կատեգորիաների ցանկը, որոնց մասնագիտական գործունեությունը էական ազդեցություն ունի, հաստատում է Խորհուրդը՝ Խմբի Ռիսկերի կառավարման պատասխանատուի առաջարկությամբ և Խորհրդին կից Ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովի համաձայնությամբ:

8.3. Սույն գլխի կարգավորումներին համապատասխան Խմբի նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց ցանկը վարում է ՄՌԿ և կազմակերպական զարգացման տնօրինությունը:

9. ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԱՐՏՈՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ, ԽՐԱԽՈՒՍԱՆՔՆԵՐԸ

9.1. Խումբն առաջարկում է համապարփակ արտոնությունների փաթեթ, որը նախատեսված է աշխատողների ընդհանուր բարեկեցության և ֆինանսական կայունության ապահովման համար: Արտոնությունները կարող են ներառել ապահովագրություն, արձակուրդային քաղաքականություն, աշխատակիցների աջակցության ծրագրեր և այլ համապատասխան արտոնություններ:

9.2. Առավելությունները, ըստ կիրառելիության, կտրամադրվեն ողջամիտ սահմաններում և համապատասխան ներքին իրավական ակտերի համաձայն:

9.3. Խրախուսանքների ծրագրերը կմշակվեն անհատական և կոլեկտիվ գործունեության քաջալերման համար՝ համապատասխանեցնելով կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին: Խրախուսանքների որոշման չափանիշները հստակորեն կհաղորդակցվեն, իսկ վճարումները հիմնված կլինեն կատարողականի օբյեկտիվ չափումների վրա:

10. ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ

10.1. Կատարողականի գնահատումները իրականացվում են պարբերաբար՝ անհատական և թիմային ներդրումները գնահատելու համար:

10.2. Կատարողականի գնահատումները հիմք են ծառայում աշխատավարձի ճշգրտումների, փոփոխական վարձատրության և կարիերայի զարգացման հնարավորությունների համար:

10.3. Խմբի հսկողական երկրորդ գիծը, Խմբի հսկողական երրորդ գիծն անկախ են իրենց կողմից վերահսկվող բիզնես ստորաբաժանումներից և կվարձատրվեն՝ ելնելով իրենց գործառույթներին առնչվող նպատակների իրագործումից՝ անկախ իրենց կողմից վերահսկվող բիզնես ոլորտների կատարողականից:

10.4. Նյութական ազդեցություն ունեցող անձանց կատարողականն ուղղակիորեն կվերահսկվի ԿՆՎ հանձնաժողովի կողմից:

11. ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

11.1. Քաղաքականությունը համապատասխանում է գործող օրենքներին, կանոնակարգերին և ոլորտի ստանդարտներին:

11.2. Խորհուրդը կընդունի և պարբերաբար կվերանայի Քաղաքականության ընդհանուր սկզբունքները և կվերահսկի վերջինիս կիրառումը:

11.3. Քաղաքականության կիրառումը ենթակա կլինի կենտրոնացված և անկախ ներքին վերանայման առնվազն տարին մեկ՝ Խորհրդի կողմից ընդունված քաղաքականությանը և ընթացակարգերին վերջինիս համապատասխանությունն ապահովելու համար:

11.4. Խումբը պետք է բացահայտի Քաղաքականության և Բանկի/Լիզինգի գործընթացների վերաբերյալ առնվազն ստորև ներկայացված տեղեկատվությունը աշխատողների այն կատեգորիաների համար, որոնց մասնագիտական գործունեությունը էական ազդեցություն ունի Բանկի/Լիզինգի ռիսկի պրոֆիլի վրա՝

11.4.1. տեղեկատվություն Քաղաքականության շրջանակներում որոշումների կայացման գործընթացի վերաբերյալ, ինչպես նաև տեղեկատվություն վարձատրությունը վերահսկող հիմնական մարմնի կողմից տվյալ ֆինանսական տարվա ընթացքում անցկացված նիստերի քանակի վերաբերյալ: Առկայության դեպքում, տեղեկատվությունը ներառում է տեղեկատվություն վարձատրության կառուցվածքի և վարձատրության հանձնաժողովի իրավասության մասին, արտաքին խորհրդատուի մասին, որի ծառայություններն օգտագործվել են Քաղաքականության և համապատասխան շահագրգիռ կողմերի դերի որոշման համար.

11.4.2. տեղեկատվություն վարձատրության և կատարողականի միջև կապի մասին.

11.4.3. վարձատրության համակարգի նախագծման ամենակարևոր բնութագրերը, ներառյալ տեղեկատվությունը կատարողականի չափման և ռիսկի ճշգրտման համար օգտագործվող չափանիշների, հետաձգման քաղաքականության վերաբերյալ.

11.4.4. հիմնական և փոփոխական վարձատրության հարաբերակցությունները.

11.4.5. ցանկացած փոփոխական բաղադրիչ սխեմայի և ցանկացած այլ օգուտների հիմնական պարամետրերը և հիմնավորումը.

11.4.6. վարձատրության վերաբերյալ ընդհանուր քանակական տեղեկատվություն՝ բաշխված ըստ բիզնես ոլորտների.

11.4.7. վարձատրության վերաբերյալ ընդհանուր քանակական տեղեկատվություն՝ բաշխված ըստ Ավագ ղեկավարության, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի և այն անձանց, որոնց գործողությունները էական ազդեցություն ունեն Բանկի/Լիզինգի ռիսկի պրոֆիլի վրա՝ ներառելով հետևյալը.

ա. ֆինանսական տարվա վարձատրության չափերը՝ բաժանված հիմնական և փոփոխական վարձատրության, և շահառուների քանակը,

բ. ֆինանսական տարվա ընթացքում կատարված՝ աշխատանքի ընդունման և դադարեցման դիմաց կատարված վճարումները և այդպիսի վճարումների շահառուների քանակը,

գ. ֆինանսական տարվա ընթացքում տրված արձակման վճարների գումարները, շահառուների քանակը և այդպիսի ամենաբարձր վճարումն ըստ անձի,

11.4.8. ֆինանսական տարում 120 մլն ՀՀ դրամ և ավելի վարձատրություն ստացած անձանց քանակը.

11.4.9. Ավագ ղեկավարության յուրաքանչյուր անդամի, Դուստր ընկերության գլխավոր տնօրենի ընդհանուր վարձատրությունը:

12. ԱՌՆՉՎՈՂ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐ

Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքային օրենսգիրք	
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ սպառողական բնույթի վարկերի տրամադրման կարգ	ACBA 75 ORD 01
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ սպառողական բնույթի վարկերի տրամադրման ընթացակարգ	ACBA 75 PR 02
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ հիփոթեքային վարկերի տրամադրման կարգ	ACBA 75 ORD 04
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ հիփոթեքային վարկերի տրամադրման ընթացակարգ	ACBA 75 PR 21
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ պարտավորության կատարման ապահովում հանդիսացող գույքի գնահատման և գրավադրման ընթացակարգ	ACBA 75 PR 25