



ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова ГО «Проти Корупції»

Путря Ю.М.

«29» червня 2024 р.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ПРОТИ КОРУПЦІЇ»

м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська область

Загальні положення

1. Кадрова політика Громадської організації «Проти Корупції» (далі — Організація) представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії Організації та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики значною мірою залежить від визнання на всіх рівнях управління Організації високої значущості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.
2. Основною метою Кадрової політики є підвищення ефективності управління шляхом створення ефективної системи управління персоналом Організації, спрямованої на реалізацію основних напрямів та завдань Організації (громадський контроль публічних коштів, розвиток спроможності громад та ОМС, відкрите врядування, антикорупційна діяльність, комунікація та адвокація реформ, аналітика й evidence-based policymaking), що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.
3. Головною вимогою Кадрової політики Організації є якість, під якою слід розуміти:
 - 3.1. якість персоналу, задіяного в Організації;
 - 3.2. якість реалізації проєктів;
 - 3.3. якість та ефективність у управлінні проєктами;
 - 3.4. ефективність у залученні фінансування Організації (від ICAP Єднання, МФВ, ПРООН, DRI, IED/RISE Ukraine, Фонду Східна Європа та інших донорів).
4. Організація усвідомлює, що досягнення цілей та завдань в галузі управління персоналом вимагатиме вкладення значних коштів як у людські ресурси, так і в подальший розвиток функцій з управління персоналом, підвищення їх ролі й статусу, а також удосконалення інформаційно-технічного забезпечення (у тому числі через систему Odoo).
5. Основними складовими Кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань:
 - 5.1. підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
 - 5.2. оптимізація та стабілізація кадрового складу Організації, забезпечення ефективного використання можливостей і потенціалу команди;
 - 5.3. створення та розвитку системи навчання та розвитку персоналу;
 - 5.4. формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
 - 5.5. формування та зміцнення корпоративної культури Організації.
6. Визначення термінів:
 - 6.1. **«Внутрішні» кандидати** — працівники різних підрозділів Організації як кандидати на заміщення вакансій.
 - 6.2. **Тарифний розряд** — група близьких за значимістю посад, яким присвоєно один і той же діапазон заробітних плат.
 - 6.3. **Професійні компетенції** — необхідні для конкретної посади знання, навички, вміння та поведінкові характеристики.

- 6.4. **Корпоративна культура** — поєднання норм, цінностей та переконань, які визначають спосіб вирішення Організацією проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, направляють і стимулюють щоденну поведінку людей.
- 6.5. **Корпоративні цінності** — компоненти корпоративної культури, наділені особливими значеннями у свідомості працівників Організації, які регулюють їх суспільну поведінку.
- 6.6. **Корпоративний бренд** — основа іміджу Організації, яка визначає стійке уявлення партнерів, донорів, громад і громадськості про репутацію Організації.
- 6.7. **Лідерський потенціал** — працівники Організації, які в перспективі можуть обійняти ключові посади.
- 6.8. **Лідерство** — специфічний вид відносин управління, в основі яких лежить визнання особливого статусу лідерів, їх особистих якостей, кваліфікації або посади.
- 6.9. **Лояльність персоналу** — рівень мотивації співробітника, при якому він проявляє відданість Організації, зацікавленість у її успіху та готовність якісно й ефективно виконувати свої посадові обов'язки.
- 6.10. **Місія** — сенс існування, призначення Організації, яке вирізняє її серед інших подібних Організацій.
- 6.11. **Молоді фахівці** — випускники вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, стаж роботи яких по завершенню освіти не перевищує трьох років.
- 6.12. **Мотивація** — механізм впливу на зростання результативності й ефективності праці; процес стимулювання працівника чи групи працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей Організації.
- 6.13. **Оцінка персоналу** — спеціалізовані заходи, спрямовані на визначення ефективності діяльності працівників під час реалізації завдань Організації, що дозволяють отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.
- 6.14. **Планування кар'єри** — визначення цілей професійного розвитку працівника та шляхів досягнення цих цілей.
- 6.15. **Кадрова політика** — система принципів, норм, концептуальних підходів до управління персоналом Організації, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації проєктів та створення умов для розкриття людського потенціалу.
- 6.16. **Процеси управління персоналом** — наскрізна інтегрована система управління персоналом, що охоплює всі етапи взаємодії працівників і Організації, від залучення й оформлення в Організацію до виходу працівника з Організації та подальшої підтримки.
- 6.17. **Ротація** — переміщення працівників на іншу посаду вищого рівня в іншому напрямі («вертикальна» ротація) або на іншу посаду того ж рівня в іншому проєкті («горизонтальна» ротація) з метою набуття нових навичок і розширення кругозору.

Основні положення щодо підвищення результативності

1. Принципово важливим для успішного розвитку Організації є створення системи, що дозволяє активно й ефективно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до Організації загалом.

2. З цією метою Організація розвиватиме систему управління результативністю за цілями. Для цього Організація:
 - 2.1. формулюватиме й регулярно доводитиме до відома всіх працівників бачення, стратегічні напрями розвитку, основні цілі й завдання Організації;
 - 2.2. визначатиме збалансований набір показників, що впливають із загально-організаційних цілей;
 - 2.3. вибудовуватиме ефективну систему збору й обробки інформації для об'єктивного визначення ступеня досягнення цілей;
 - 2.4. розвиватиме систему оцінки працівників, щоб зробити її об'єктивнішою й інформативнішою;
 - 2.5. вибудовуватиме чітку та прозору систему використання результатів оцінки, визначення їх впливу на підвищення оплати праці, просування, ротацію та визначення потреб у навчанні;
 - 2.6. здійснюватиме регулярне інформування персоналу про пріоритетні завдання, цілі та способи їх досягнення;
 - 2.7. відслідковуватиме зовнішні та внутрішні зміни, своєчасно вноситиме корективи у систему управління результативністю.
3. Для стабільно високих рівнів результативності Організація розвиває власну корпоративну культуру так, щоб якість і ефективність роботи стали головною цінністю та предметом гордості кожного працівника.
4. Для Організації важливо не лише досягнення результатів, а й те, яким чином вони були досягнуті. Під час оцінювання поряд із досягненими результатами враховуватиметься демонстрація працівниками прихильності корпоративним цінностям.
5. Організація приділяє особливу увагу дотриманню прийнятих принципів, а також сприйняттю досягнення результатів як корпоративної цінності. Такий підхід забезпечує Організації ефективніше управління в нестандартних ситуаціях, в умовах відсутності чітких правил і процедур — що особливо важливо для роботи в умовах війни.

Основні положення щодо оптимізації та стабілізації кадрового складу

1. Бачення Організації щодо планування людських ресурсів:
 - 1.1. визначити відповідність кваліфікаційним вимогам до конкретних посад із метою збільшення ефективності систем підбору;
 - 1.2. здійснити пошук і добір персоналу на вакантні посади згідно з вимогами до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливих психологічних і соціальних якостей. Пошук і добір керівників здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел;
 - 1.3. під час добору працівників використовується принцип ротації кадрів;

- 1.4. добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників. Конкурс проводиться на засадах відкритості, об'єктивності та недискримінації;
 - 1.5. під час найму дотримуються вимог КЗпП України, встановлюється випробувальний термін, протягом якого перевіряються професійні знання та навички;
 - 1.6. усі новоприйняті працівники проходять процедуру введення в посаду;
 - 1.7. професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється за індивідуальними планами із застосуванням наставництва;
 - 1.8. добір за принципом родинних зв'язків, дружніх стосунків або особистих взаємин без урахування професійних якостей зазвичай не допускається;
 - 1.9. взаємодія з навчальними закладами для залучення талановитих випускників, створення баз для проходження практики.
2. Процедура пошуку, добору та прийому нових працівників регламентується внутрішніми нормативними документами.
3. У всіх випадках головним критерієм кадрових призначень є їх об'єктивна доцільність, потенційна та/або доведена результативність кандидата і його професійний рівень.
4. Організація визнає потребу не лише залучити персонал з необхідними характеристиками, а й забезпечити його найефективніше використання:
- 4.1. розроблятиме систему планування кар'єри працівників;
 - 4.2. координуватиме систему планування кар'єри із системою оплати праці та системою навчання й розвитку;
 - 4.3. використовуватиме «вертикальну» і «горизонтальну» ротацію працівників.
5. Однією з умов досягнення стратегічних цілей є безумовне виконання всіма співробітниками своїх посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни, вимогливість керівників до підлеглих:
- 5.1. основою старанності є організаційний порядок в Організації, коли співробітники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях;
 - 5.2. керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в межах своєї зони відповідальності;
 - 5.3. правила виробничої поведінки регламентуються «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», етичні норми — «Етичним кодексом» та цим пакетом Політик;
 - 5.4. посадові обов'язки кожного співробітника закріплені в посадових інструкціях.
6. Оскільки організаційний порядок є основою діяльності Організації, будь-яке порушення вимог документів, що регламентують цей порядок, розглядається як серйозний проступок, що підлягає відповідному покаранню — від дисциплінарного стягнення до звільнення.

Основні положення щодо навчання та розвитку персоналу

1. Необхідність підвищення операційної ефективності вимагає більшої віддачі від працівників Організації, демонстрації ними високого професійного рівня — у тому числі в спеціалізованих сферах: управління публічними інвестиціями (УПІ), BRP, DREAM, антикорупційна експертиза, участь громад у відновленні.
2. У сфері задоволення своїх потреб у персоналі певної якості Організація орієнтується насамперед на навчання та розвиток необхідних навичок і компетенцій у своїх працівників, а також на залучення та розвиток «молодих фахівців».
3. Для визначення потреби в навчанні регулярно проводяться процедури оцінки та атестації персоналу:
 - 3.1. атестація проводиться для всіх працівників з періодичністю, встановленою Наказом Голови Організації;
 - 3.2. оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця в межах обліку й контролю поточних завдань;
 - 3.3. оцінка результатів діяльності керівників проводиться щороку;
 - 3.4. оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника. За результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.
4. Навчання планується та проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед Організацією завдань і підвищення професійного рівня. Витрати на навчання затверджуються Правлінням / Головою Організації. Можлива оплата навчання співробітників за рахунок Організації у випадках проектної необхідності. Період, який після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати в Організації, визначається у проекті або договорі, або співробітник відшкодовує Організації витрати на своє навчання.

Основні положення щодо формування лояльності персоналу

1. Завдання функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу полягає у забезпеченні прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника в досягненні планованої результативності.
2. Базовим компонентом системи мотивації є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати й результатів праці.
3. Основний принцип матеріальної винагороди — рівна оплата за рівну працю, що означає однаковий рівень заробітних плат у співробітників, які обіймають однакові за складністю та значимістю посади і показують однаковий рівень результативності.
4. Матеріальна винагорода складається з постійної гарантованої частини (посадового окладу) і змінної частини заробітної плати, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його наряду та Організації в цілому.
5. Розмір посадового окладу залежить від категорії посади й тарифного розряду, який встановлюється за результатами оцінки роботи співробітника за рік. Змінна частина може виплачуватися у вигляді премії:

- для керівництва Організації — за результатами роботи всієї Організації на основі фінансових та проєктних показників ефективності;
 - для керівників напрямів і співробітників допоміжних служб — у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (до 100% посадового окладу);
 - для керівників і співробітників основних напрямів — за щомісячними/квартальними результатами роботи (від 10 до 50% від посадового окладу).
6. Організація проводить регулярний аналіз інфляції та змін посадових окладів співробітників у секторі і приймає необхідні рішення залежно від динаміки ринкових змін і фінансових можливостей Організації.
 7. У міру підвищення фінансової стабільності Організація розширюватиме програму соціального захисту (медичне страхування, страхування від нещасних випадків для працівників, які здійснюють виїзди у прифронтові громади Херсонської, Запорізької, Миколаївської областей), яка має на меті забезпечити необхідний та достатній рівень медичного обслуговування та захищеності.
 8. Організація й надалі розвиватиме програми соціального захисту, керуючись принципами:
 - **8.1. економічної доцільності** — соціальні зобов'язання Організації не мають підміняти соціальні зобов'язання держави і не повинні шкодити виконанню зобов'язань перед донорами;
 - **8.2. достатності** — Організація фінансує за рахунок своїх коштів такий рівень надання додаткових страхових послуг, який є розумно необхідним і відповідає ринковій практиці інших ОГС сектору;
 - **8.3. прозорості** — кожен працівник має повне уявлення про механізми та вигоди, що надаються програмами соціального захисту, і може приймати усвідомлені рішення про участь у них.
 9. Порядок і механізми оплати праці регламентуються «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

Основні положення щодо корпоративної культури

1. Зміцнення корпоративної культури проводиться через загальні заходи Організації, спрямовані на виховання у співробітників відчуття спільності, приналежності до Організації, лояльності й надійності в роботі.
2. Створення позитивного іміджу як усередині Організації, так і поза її межами сприяє вихованню корпоративності й позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі.
3. Основна відповідальність за реалізацію корпоративної культури Організації покладається на менеджерку проєктів у координації з Головою організації та менеджеркою з комунікацій.

Прикінцеві положення

1. Усі локальні документи, правила та процедури, які використовуються Організацією з метою реалізації кадрової політики, розробляються та виконуються у суворій відповідності із чинним законодавством України, а також дотримуються принципу надання рівних можливостей і неприпустимості дискримінації за будь-якою ознакою.
2. Реалізація кадрової політики передбачає чітке та своєчасне надання й обмін інформацією відповідно до правил і процедур між усіма сторонами, залученими в процеси управління персоналом.
3. Контроль за реалізацією Положення про Кадрову політику здійснює Голова Організації.
4. Для оцінки ефективності кадрової політики здійснюється моніторинг, що включає систему показників, які відображають ефективність кадрової роботи, методику її оцінки та розробку рекомендацій.
5. Відповідальність за проведення моніторингу та розробку проекту змін до Положення несе Голова Організації. Документ доводиться до відома керівників усіх рівнів для обов'язкового використання в роботі.