



БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СТАБІЛІЗЕЙШЕН СУППОРТ СЕРВІСІЗ»  
CHARITABLE ORGANIZATION «CHARITY FOUNDATION «STABILIZATION SUPPORT SERVICES»  
02064, м. Київ, проспект Маяковського, 89Б, офіс 19  
ЄДРПОУ 40567253, No UA623006140000026009500346809 Банк АТ «Креді Агріколь Банк»

## Кадрова політика Благодійної організації

### «Благодійний фонд «Стабілізейшен суппорт сервісез»

Інформація про документ	
Версія документа	1.0
Це стосується тих, хто працює від нашого імені	<i>Співробітники, консультанти, волонтери</i>
Підготовлено	Благодійна організація «Благодійний фонд «Стабілізейшен суппорт сервісез»»
Затверджено	Дермот Гамільтон
Дата затвердження	2021
Дата перезатвердження	Протягом двох років від дати затвердження





БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СТАБІЛІЗЕЙШЕН СУППОРТ СЕРВІСІЗ»  
CHARITABLE ORGANIZATION «CHARITY FOUNDATION «STABILIZATION SUPPORT SERVICES»  
02064, м. Київ, проспект Маяковського, 89Б, офіс 19  
ЄДРПОУ 40567253, № UA623006140000026009500346809 банк АТ «Креді Агріколь Банк»

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Директором Організації  
Благодійної Організації  
«Благодійний фонд  
«Стабілізейшен суппорт  
сервісез»  
«17» травня 2021 року

## **ПОЛОЖЕННЯ ПРО КАДРОВУ ПОЛІТИКУ**

### **ЗМІСТ**

РОЗДІЛ 1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ
РОЗДІЛ 2	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
РОЗДІЛ 3	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПОТЕНЦІАЛУ
РОЗДІЛ 4	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
РОЗДІЛ 5	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
РОЗДІЛ 6	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ Й ПІДТРИМКИ ТРАДИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
РОЗДІЛ 7	ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Кадрова політика Благодійної організації «Благодійний фонд «Стабілізейшен суппорт сервісез» (далі — Організація) представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії Організації та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики переважно залежить від визнання на всіх рівнях управління Організації високої економічної значимості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.
2. Основною метою Кадрової політики Організації є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління співробітниками Організації, спрямованої на реалізацію основних напрямків та завдань Організації, 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 варто розуміти:
  - 3.1. якість персоналу, задіяного в Організації;
  - 3.2. якість реалізації проектів;
  - 3.3. якість й ефективність в управлінні проектами;
  - 3.4. ефективність в залученні фінансування Організації.
4. Організація усвідомлює, що досягнення цілей та завдань, які є баченням у галузі управління персоналом, вимагатиме вкладення значних коштів як у людські ресурси, так і в подальший розвиток служб управління персоналом, що відповідають за реалізацію прийнятої політики, підвищення їх ролі й статусу, а також удосконалення їх інформаційно-технічного забезпечення.
5. Основними складовими Кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей Організації та втілюється бачення в галузі управління персоналом. Зокрема це:
  - 5.1. підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
  - 5.2. оптимізація та стабілізація кадрового складу Організації й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
  - 5.3. створення та розвиток системи навчання й 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 даної посади знання, навички, уміння 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, що наділяються особливими значеннями у свідомості працівників Організації та внаслідок цього регулюють їх суспільну поведінку.
- 6.6. *Корпоративний бренд* — основа іміджу Організації, яка визначає стійке уявлення клієнтів, партнерів і громадськості про престиж Організації як її товару й послуг, репутації керівників.
- 6.7. *Лідерський потенціал* — працівники Організації, які в перспективі можуть обійняти в ній 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, що ведуть до їх досягнення.
- 6.15. *Кадрова політика* — система принципів, норм, концептуальних підходів до управління персоналом Організації, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації проектів, а також на створення умов щодо розкриття людського потенціалу для досягнення цілей Організації.
- 6.16. *Процеси управління персоналом* — наскрізна інтегрована система управління персоналом, що включає всі етапи взаємодії працівників і Організації, починаючи із залучення й оформлення в Організацію до виходу працівника на пенсію та подальшої підтримки.
- 6.17. *Ротація* — переміщення працівників на іншу посаду більш високого рівня в іншому регіоні («вертикальна» міжрегіональна ротація) або на іншу посаду того ж рівня в іншому підрозділі («горизонтальна» ротація) з метою надання їм можливості набуття нових навичок і розширення кругозору, що необхідно для ефективнішого виконання функціональних обов'язків.



## РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

1. Принципово важливим для забезпечення успішного розвитку Організації, досягнення бачення та стратегічних цілей Організації є створення системи, що дозволяє активно й ефективно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до Організації загалом.
2. З метою створення такої системи Організації 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 з тим, аби кожен працівник розумів, куди рухається Організація у своєму розвитку та які її вимоги до працівників й очікування від них;
  - 2.2. визначатиме збалансований набір показників, котрі впливають із загальнокорпоративних цілей і завдань, що відображають як результативність роботи Організації;
  - 2.3. вибудовуватиме ефективну систему збору й обробки інформації з метою об'єктивного визначення ступеня досягнення поставлених цілей та завдань;
  - 2.4. продовжуватиме розвиток системи оцінки працівників із тим, аби зробити її об'єктивнішою й інформативнішою;
  - 2.5. вибудовуватиме чітку та прозору систему використання результатів оцінки, визначення їх впливу на підвищення оплати праці, просування службовими сходами, рішення про ротацию та переміщення, визначення потреб у навчанні й розвитку;
  - 2.6. здійснюватиме регулярне інформування персоналу про пріоритетні завдання, цілі та способи їх досягнення;
  - 2.7. відслідковуватиме зовнішні та внутрішні зміни, своєчасно вноситиме необхідні корективи у систему управління результативністю, систему показників і поставлені цілі.
3. Для забезпечення стабільно високих рівнів результативності Організації також продовжуватиме розвивати власну корпоративну культуру таким чином, щоб якість й ефективність роботи на кожному робочому місці стали головною цінністю та предметом гордості кожного працівника Організації.
4. Для Організації важливо не лише досягнення результатів, а й те, яким чином вони були досягнуті. Під час оцінювання працівників поряд із відстеженням досягнутих результатів у межах управління за цілями враховуватиметься демонстрація працівниками своєї прихильності корпоративним цінностям.
5. Організації приділяє особливу увагу дотриманню прийнятих принципів, а також питанням сприйняття працівниками досягнення результатів як корпоративної цінності. Такий підхід забезпечить Організації ефективніше управління в нестандартних ситуаціях, в умовах відсутності чітких правил і процедур.



### РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПОТЕНЦІАЛУ

1. Бачення Організації щодо планування людських ресурсів таке:
  - 1.1. визначити відповідність кваліфікаційним вимогам до конкретних посад і робочих місць із метою збільшення ефективності комплексу 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 менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців і робітників проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел;
  - 1.3. під час добору працівників використовується принцип ротації кадрів. Ротація фахівців здійснюється до досягнення ними віку 60 років;
  - 1.4. добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників за погодженням із керівником. Конкурс проводиться, ґрунтуючись на відкритості умов його проведення й об'єктивності добору та результатів;
  - 1.5. під час наймання працівників дотримуються вимог КЗпП України, устанавлюється 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 на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва;
  - 1.8. інші принципи добору працівників, такі як спільна діяльність за попередніми місцями роботи з керівником, родинні зв'язки, дружні стосунки, особисті взаємини, інше зазвичай не допускаються;
  - 1.9. взаємодія із цільовою групою провідних навчальних закладів для залучення талановитих випускників і створення виробничих баз для проходження ними 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 і потенційна та/або доведена результативність кандидата, його професійний рівень.
4. Організація визнає потребу не лише залучити персонал, який володіє необхідними характеристиками, а й забезпечити його найефективніше використання.  
Для цього Організація:
  - 4.1. розроблятиме інтегровану систему планування кар'єри працівників й активного управління нею на всіх організаційних рівнях як по «управлінській», так і по «технічній» лінії;
  - 4.2. координуватиме систему планування кар'єри із системою оплати праці та системою навчання й розвитку персоналу;
  - 4.3. використовуватиме «вертикальну» і «горизонтальну» ротації працівників, які довели свою ефективність; уноситиме різноманітність у роботу, надаватиме працівникам



можливості отримати новий досвід із тим, аби підтримувати їх зацікавленість і робочу мотивацію, розвивати в них розуміння суміжних областей діяльності, а також задовольняти потреби Організації у заповненні наявних вакансій.

5. Однією з умов досягнення стратегічних цілей Організації є: безумовне виконання всіма співробітниками своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисциплін, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підлеглими розпоряджень, вказівок, робочих завдань.

З метою підтримки високого рівня організованості персоналу передбачається внести такі вимоги:

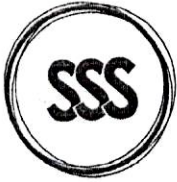
- 5.1. основою старанності є організаційний порядок у Організації, коли співробітники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях;
- 5.2. керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в межах своєї зони відповідальності;
- 5.3. правила виробничої поведінки регламентуються «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», етичні норми ділової поведінки — «Етичним кодексом»;
- 5.4. посадові обов'язки кожного співробітника закріплені в посадових інструкціях.

6. Оскільки організаційний порядок є основою діяльності Організації, то будь-яке порушення вимог документів, що регламентують цей порядок, розглядатиметься як серйозний проступок, що підлягає

відповідному покаранню як адміністративного, так і дисциплінарного характеру, аж до звільнення винного працівника.

#### **РОЗДІЛ 4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

1. Необхідність скорочення витрат і підвищення операційної ефективності вимагає більшої віддачі від працівників Організації, демонстрації ними більш високого професійного рівня.
2. У разі задоволення своїх потреб у персоналі певної якості Організація орієнтується насамперед на навчання та розвиток необхідних навичок і компетенції у своїх працівників, а також на залучення та розвиток «молодих фахівців», що висуває особливі вимоги до корпоративної системи навчання та розвитку.
3. З метою успішної реалізації цього напрямку будуть здійснені такі заходи: для визначення потреби в навчанні Організації регулярно проводить процедури оцінки й атестації персоналу, а саме:
  - 3.1. атестація проводиться для всіх працівників, відповідно, з періодичністю, установленою в Наказі Директора Організації;
  - 3.2. оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця в межах обліку й контролю результативності виконання поточних завдань;
  - 3.3. оцінка результатів діяльності керівників проводиться щороку;

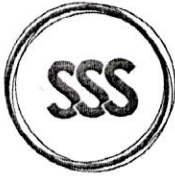


3.4. оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника. За результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.

4. Навчання планується та проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед Організацією завдань і підвищення професійного рівня персоналу. Витрати Організації на навчання затверджуються на Правлінні Організації. Можлива оплата навчання співробітників за рахунок Організації у випадках проектної необхідності. Після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати в Організації період, який визначається в проекті або договорі, або відшкодувати Організації витрати на своє навчання.

## РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1. Завдання функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу полягає у забезпеченні прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника Організації в досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності й колективних результатів праці, а за можливості — і в поліпшенні результатів порівняно з планованими.
2. Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників Організації 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 (робочі місця) і показують однаковий рівень результативності діяльності.
4. Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка є посадовим окладом, і змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї Організації.
5. Розмір посадового окладу залежить від категорії посади й тарифного розряду, який установлюється за результатами оцінки роботи співробітника за рік.  
Змінна частина грошової винагороди виплачується у вигляді премії:
  - для керівництва Організації — за результатами роботи всієї Організації на основі фінансових показників ефективності;
  - для керівників підрозділів і співробітників допоміжних служб — у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (не більш як 100% посадового окладу);
  - для керівників і співробітників основних підрозділів — за щомісячними економічними результатами роботи підрозділу (у розмірі від 10 до 50% від посадового окладу, отриманого за результатами роботи за місяць);
  - для тих категорій посад, на яких можливий післяопераційний облік результативності роботи персоналу, змінна частина безпосередньо залежить від ефективності особистої діяльності.



6. Організація проводить регулярний аналіз інфляції та змін посадових окладів співробітників цієї області діяльності й приймає необхідні рішення залежно від динаміки ринкових змін і фінансових можливостей Організації.

7. У міру підвищення економічної та фінансової ефективності діяльності Організації розширюватиметься програма соціального захисту (медичне страхування, страхування життя, пенсійне забезпечення, страхування від нещасних випадків), яка має на меті забезпечити працівникам Організації необхідний та достатній рівень медичного обслуговування, надати гарантії захищеності у випадку виникнення непередбачуваних обставин і підвищення рівня відшкодування втраченого заробітку в разі виходу на пенсію. Надання таких програм також знижує ризик і потенційні витрати Організації під час виникнення страхових випадків.

8. Організація й надалі розвиватиме й фінансуватиме програми соціального захисту, керуючись такими принципами, як:

8.1. принцип економічної доцільності, який полягає в тому, що соціальні зобов'язання Організації не мають підміняти соціальні зобов'язання держави та їх фінансування не повинно зашкоджувати виконанню Організацією своїх зобов'язань перед донорами;

8.2. принцип достатності, який полягає в тому, що Організація фінансуватиме за рахунок своїх коштів такий рівень надання додаткових страхових послуг, який є розумно необхідним і відповідає ринковій практиці інших роботодавців галузі;

8.3. принцип прозорості, який полягає в тому, що Організація прагне, аби кожен працівник мав повне уявлення про механізми, правила роботи й вигоди, що надаються програмами соціального захисту, і мав можливість приймати усвідомлені рішення про участь у фінансуванні таких програм.

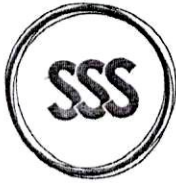
9. Порядок і механізми оплати праці співробітників Організації регламентуються внутрішніми нормативними документами — «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

## **РОЗДІЛ 6. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ Й ПІДТРИМКИ ТРАДИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загальні заходи Організації, спрямовані на виховання у співробітників Організації відчуття спільності, приналежності до Організації, лояльності й надійності в роботі.

2. Створення позитивного іміджу як усередині Організації, так і поза її межами, сприятиме вихованню та пропаганді корпоративності й позитивної соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі.

3. Основна відповідальність у неефективній реалізації корпоративної культури Організації покладається на службу з управління персоналом.



## РОЗДІЛ 7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Усі локальні документи, правила та процедури, які використовуються Організацією з метою реалізації кадрової політики, розроблюються та виконуються у суворій відповідності із чинним законодавством України, а також є принципом надання рівних можливостей і неприпустимості дискримінації за якою-небудь з ознак.
2. Реалізація кадрової політики передбачає чітке та своєчасне надання й обмін інформацією відповідно до наявних правил і процедур між усіма сторонами, залученими в процеси управління персоналом.
3. Контроль за реалізацією Положення про кадрову політику здійснює Директор Організації.
4. Для оцінки ефективності проведеної в Організації кадрової політики, службою з управління персоналом здійснюється моніторинг, що включає систему показників, які відображають ефективність кадрової роботи в Організації, методика її оцінки та розробку рекомендацій.
5. Відповідальність за проведення моніторингу та розробку проекту змін Положення про кадрову політику несе Директор Організації. Цей документ необхідно довести до відома керівників усіх рівнів для обов'язкового використання в роботі.

Директор Організації

Дермот Гамільтон