

HR Політика Кернел

HR політика (далі - Політика) являє собою систему принципів, заснованих на Стратегії та Корпоративних цінностях, якими повинні керуватися менеджери на всіх рівнях під час прийняття рішень у відносинах з підлеглими співробітниками та у взаємодії з іншими менеджерами.

1. Загальні положення

1.1. Політика розробляється Керівником департаменту персоналу відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративними цінностями і моделлю компетенцій, прийнятими у компанії, та затверджується Топ-менеджментом.

1.2. Зміни можуть бути ініційовані Директорами напрямків за умови попереднього узгодження з Керівником департаменту персоналу. Зміни затверджуються Топ-менеджментом.

1.3. HR політика формалізує та розкриває таке:

- Ролі, цілі та функції управління
- Принципи управління персоналом
- Сфера застосування принципів управління персоналом

2. Ролі, цілі та функції керівництва

2.1. **Мета управління** полягає в тому, щоб зробити організацію високопродуктивною та ефективною у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративним цінностям і керівними принципами для досягнення цілей.

2.2. Ролі управління:

Адміністрування - оптимальні процедури для процесів. Побудувати систему, в якій виконуються правильні дії в належний час і в правильній послідовності та приносити очікувані результати.

Визначна продуктивність. Виявити та ефективно використовувати людський потенціал для досягнення цілей.

Інтеграція, створення середовища, в яке люди об'єднуються. Просувати корпоративну філософію, розвивати корпоративну культуру з метою емоційного об'єднання людей навколо спільних цілей.

Інновації, управління змінами, пошук нових рішень. Своєчасно приймати правильні рішення та реагувати на постійні зміни та адаптуватися до змін.

2.3. Функції и принципи управління.

2.3.1. ПЛАНУВАННЯ:

- Визначення базової концепції, включаючи загальнокорпоративні, бізнес і функціональні стратегії
- Щорічні цілі - фінансові і операційні ключові показники ефективності, каскадовані на більш низькі рівні та розподілені відповідно до пріоритетів та періодів на рік
- Фінансові цілі бізнес-напрямків - складові консолідованої EBITDA
- Операційні цілі - інновації, нові програми, проекти, процедури реалізації стратегії і забезпечення якісного зростання для сталого розвитку
- Цілі різних підрозділів взаємопов'язані та доповнюють один одного, а також є складовими дерева загальнокорпоративної стратегії

- Щорічно управлінська діяльність вимірюється фінансовими та операційними ключовими показниками ефективності

2.3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ

Деталізація та організація операцій і процесів для досягнення цілей і реалізації стратегії, планування необхідних ресурсів (HR, гроші та ін.). Ключові етапи:

- Каскадування стратегії зверху вниз, деталізація планів, постановка цілей знизу вгору в прив'язці до стратегії
- Оновлення організаційної структури, штатного розкладу, кадрове планування
- Огляд відповідних документів, що регулюють організаційну структуру, політик і процедур
- Планування ресурсів
- Оцінка потреб у навчанні та кадровому резерві
- Бюджетування

2.3.3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ

Розвивати професійний та особистісний людський потенціал, залучати до реалізації стратегії та цілей, надихати та цікавитися їх реалізацією. Менеджери в компанії - наставники та тренери для своїх підлеглих. Базуючись на основних концепціях, вони постійно працюють з співробітниками, планують і координують свою діяльність, заохочують досягнення, виправляють недоліки, забезпечують необхідний розвиток і навчання для виконання поставлених завдань, повідомляють про всі зміни, використовуючи принципи цієї Політики та інструменти HR системи компанії.

2.3.4. КОНТРОЛЬ

- Своєчасність досягнення мети
- Оцінка співвідношення КПЕ план / факт
- Аналіз відхилень та їх причин, прийняття відповідних рішень
- Висновки та рішення, що впливають з цієї функції, враховуються під час подальшого планування

2.3.5. КООРДИНАЦІЯ

Функція наскрізного управління:

- Координувати дії в роботі всіх підрозділів і співробітників через інформаційні зв'язки (комунікації)
- Єдність і узгодженість всіх етапів процесу управління (планування, організація, мотивація і контроль), а також управлінських дій

3. Принципи управління персоналом

3.1. Професійні, орієнтовані на результат співробітники, що розділяють корпоративні керівні принципи, є основним активом компанії.

Залучений персонал (підприємницька модель) - це коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій власний, розуміє свій вплив на ефективність компанії і вважає своїм обов'язком зробити свій внесок у процвітання компанії. Такі співробітники працюють з повною віддачею, легко приймають зміни і нововведення і готові домагатися кращих результатів.

Обов'язки менеджерів:

- Залучати співробітників до процесу прийняття рішень, звертатися за порадою та довіряти їм, делегувати повноваження
- Заохочувати співробітників приймати незалежні рішення на місцях та вносити пропозиції щодо поліпшення роботи своїх підрозділів та компанії в цілому
- Створювати та розвивати дух інновацій і постійних поліпшень, завжди надавати зворотний зв'язок про ініціативи співробітників, заохочувати підприємницьке творчість і експерименти та робити свій внесок у їх реалізацію. Надавати право на помилку
- Розробляти систему наступності. Формувати та розвивати середовище для наставництва, навчання та обміну досвідом. Бути тренером своєї команди, допомагати співробітникам розвивати свої навички та потенціал

- Формувати та розвивати мотиваційний клімат, просувати досягнення, надихати, допомагати зближувати особисті та ділові цілі
- Системно повідомляти співробітникам інформацію про Компанію, підприємства, підрозділи, про всі зміни у стратегії, ролях, цілях та результатах.

3.2. Комунікації, прозорість

Постійний обмін інформацією; її повнота і достовірність, простота для розуміння, відкритість і доступність всередині компанії - обов'язкова умова підвищення ефективності та результативності співробітників та бізнесу в цілому.

Обов'язки менеджерів:

- Інформувати підлеглих та колег в інших підрозділах як про хороші новини, так і про ті, які мають або можуть мати негативні наслідки для стратегії компанії, цілей бізнес-напрямку та окремих підрозділів, подій в компанії.
- Сприяти організації, впровадженню та підтримці системи внутрішніх комунікацій
- Заохочувати участь співробітників у корпоративних конференціях
- Забезпечувати постійну взаємодію та співпрацю з підлеглими і колегами із суміжних підрозділів
- Запобігти поширенню неточної інформації, що викликає демотивацію та занепокоєння серед співробітників

3.3. Внутрішній клієнт і підхід, орієнтований на результат

Результати кожного підрозділу та кожного співробітника в Компанії впливають на реалізацію цілей і стратегії, є частиною процесу, в якому беруть участь інші. Внутрішній клієнт - підрозділ або співробітник, робота яких пов'язана з результатами роботи пов'язаних підрозділів та певних колег, що безпосередньо впливає на роботу Внутрішнього клієнта. Сукупність усіх внутрішніх процесів спрямована на досягнення загальних фінансових показників та стійкості компанії.

Обов'язки менеджерів:

- Пояснювати роль структурного підрозділу та співробітника у процесах, його відповідальність за досягнення цілей підрозділу та Компанії
- Пояснювати співробітникам, хто їх Внутрішній клієнт, які очікування та вимоги висуваються до Внутрішнього клієнту, як вони впливають на продуктивність Внутрішнього клієнта та компанії
- Щоб спрямувати співробітників у питанні важливості якісної взаємодії в межах підрозділу та з іншими, сфокусуйте їх на результатах

3.4. Спільна діяльність. Формування та розвиток корпоративного духу

У компанії концепція команди означає дух компанії, цінність, що розділяється її співробітниками, яка проявляється у відносинах між людьми у формі партнерства, єдності цілей, поглядів і переконань, поваги і довіри, високої відповідальності, вимог до колег, незалежно від того, працюють вони в одному або різних відділах.

Обов'язки менеджерів:

- Формувати тимблдингові моделі поведінки у себе та підлеглих у взаємовідносинах з колегами. Створювати правильні методи та форми комунікацій, вирішення проблем, оповіщення співробітників, прийняття рішень тощо
- Формувати для себе та серед підлеглих здатність брати на себе відповідальність перед командою за результати та розуміння того, як такі результати впливають на продуктивність команди та компанії в цілому.
- Направляти команду, розставляти пріоритети, що сприяють досягненням
- Менеджер та його підлегли є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

Менеджер та його підлегли є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

3.5. Побудова відносин між керівниками та підлеглими на основі взаємної поваги та довіри, відповідальності та зацікавленості в успіху кожного співробітника

Під час прийняття рішень щодо підлеглих менеджери повинні керуватися корпоративними цінностями, засновувати їх на принципах цієї Політики, а також враховувати інтереси компанії, здоровий глузд, доцільність та професійний досвід.

Обов'язки менеджерів виключити:

- Необґрунтовані рішення щодо підлеглих
- Упереджене ставлення та неповага до підлеглих
- Відносини між керівником та його підлеглими на основі емоцій, припущень, особистих симпатій/ антипатій
- Безпосереднє підпорядкування родича

3.6. Принцип партнерства між керівниками структурних підрозділів під час прийняття рішень з питань управління персоналом та реалізації цієї Політики забезпечує наступне:

- Стратегічна єдність та синергія для досягнення цілей з урахуванням корпоративних цінностей та керівних принципів
- Реалізацію принципів цієї Політики
- Попередження можливих труднощів, пов'язаних з подвійним підпорядкуванням

Керівник бізнес-функції більш високого рівня в якості внутрішнього клієнта затверджує призначення та звільнення співробітників адміністративної функції, бере участь в оцінці та мотивації, а також має право ініціювати заміну співробітників адміністративної функції, які беруть участь у його/ її бізнес-процесі, та пропонувати кандидатів на ключові посади.

Обов'язки керівників бізнес-функцій і адміністративних функцій:

- Брати безпосередню участь у реалізації принципів HR політики.
- Розділяти відповідальність за загальну ефективність та мотиваційний клімат у команді
- Керуватися потребами бізнес-підрозділу
- Дотримуватись принципів цієї Політики, а також інших політик і процедур та контролювати їх дотримання підлеглими
- Виключати пов'язані з роботою конфлікти інтересів різних функцій, пояснювати підлеглим ролі та важливості пов'язаних функцій
- Нести відповідальність перед підлеглими та основним акціонером за свої кадрові рішення

4. Сфера застосування принципів кадрової політики

4.1. Планування персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за доцільність та ефективність кадрового планування та використання ресурсів на оплату праці з урахуванням планованих проектів та цілей підрозділу.

Функція HR - розробка та впровадження системи планування персоналу; ініціювання, організація та надання консолідованої інформації з кадрового планування Бюджетному комітету, а також узгодженість результатів планування поточної політики компанії та ситуації на ринку праці.

Регулюючі документи:

HR політика

Політика бюджетування

3.2. Пошук персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за своєчасну подачу заявок на пошук кандидатів, визначення належних критеріїв підбору персоналу, а також відповідність професійних характеристик найнятого співробітника заданим критеріям.

Функція HR - Розробка та впровадження системи прийому на роботу, організація процесу прийому на роботу, залучення кандидатів з відповідними професійними та особистісними компетенціями.

Регулюючі документи:

Процедура пошуку і підбору персоналу

3.3. Адаптація

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за надання новому співробітнику необхідної інформації про особливості роботи підрозділу, виконуваних функціях, встановлення партнерських відносин з колегами у команді, а також планування (постановку завдань SMART), моніторинг та підведення підсумків роботи нового співробітника на період адаптації.

Функція HR – розробка та впровадження системи найму та адаптації персоналу; інформування нового співробітника про компанію; організація робочого місця, контроль за дотриманням усіх правил проходження періоду адаптації.

Регулюючі документи:

Процедура адаптації персоналу

3.4. Оцінка роботи персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за формування чітких цілей і вимог до персоналу, своєчасну координацію дій підлеглих та об'єктивний зворотний зв'язок, прозорий процес оцінки персоналу.

Функція HR – розробка та впровадження системи оцінки діяльності персоналу, щорічна організація та супровід процесу оцінки, узагальнення результатів, координація виконання прийнятих рішень, розробка та впровадження програм розвитку персоналу

3.5. Формування кадрового резерву

Обов'язки менеджерів:

Виявлення серед підлеглих потенційних співробітників, здатних та бажаючих розвиватися, рекомендація їх для включення до кадрового резерву

Сприяння реалізації програм розвитку кандидатів на спадкоємність

Сприяння навчанню та розвитку молодих фахівців

Підтримка програми наставництва та внутрішнього навчання

Функція HR:

Розробка та впровадження системи формування кадрового резерву

Організація та контроль за реалізацією програм розвитку кандидатів на спадкоємність

Сприяння просуванню кандидатів на спадкоємність в компанії

3.6. Персональне навчання та розвиток

Обов'язки менеджерів:

Своєчасні та послідовні цілі для співробітників та завдання підрозділу, визначення необхідності навчання персоналу

Відповідність навичок, знань та кваліфікації підлеглих співробітників вимогам виконуваної роботи

Здійсненість та ефективність обраних програм навчання

Процес розвитку та професійного зростання підлеглих співробітників, у тому числі через планування самонавчання

Сприяння HR-фахівців в оцінці ефективності навчання

Функція HR:

Розробка та впровадження системи безперервного навчання і розвитку персоналу. Формування програм навчання і організація навчального процесу

Формування пулу внутрішніх тренерів та наставників, їх навчання та розвиток

Вибір якісних зовнішніх тренерів та інструкторів відповідно до заявлених очікуваннями Поліпшення методів навчання і розвитку

3.7. Компенсаційний пакет, оплата праці, премії

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за відповідність рівня винагороди, компенсаційного пакета і бонусів у залежності від результатів роботи підлеглих, рівня їх професіоналізму та рівня розвитку компетенцій, а також за відповідність своєї поведінки та поведінки підлеглих моделі компетенцій і керівним принципам.

Функція HR:

Розробка та впровадження системи компенсацій та пільг, систем стимулювання, що сприяють досягненню стратегічних цілей

Відповідність компенсацій та пільг корпоративної стратегії та нормам трудового законодавства

3.8. Звільнення

Обов'язки менеджерів:

Здійсненність та обґрунтованість прийняття рішення

Ясна аргументація рішення про звільнення співробітника

Дотримання вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

Функція HR:

Контроль за дотриманням вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

3.9. Комунікації

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за своєчасність і повноту надання інформації про зміни в рамках своєї функції підлеглим співробітникам.

Функція HR:

Розробка та впровадження системи комунікацій в Компанії між співробітниками різного рівня

Інформування співробітників про новини компанії

Організація щорічних міжфункціональних конференцій

Розробка та підтримка зовнішнього та внутрішнього сайту (порталу) Компанії

Організація корпоративних свят та неформальних заходів

3.10. Просування керівних концепцій і принципів компанії (мета, місія, цінності, принципи)

Обов'язки менеджерів:

Менеджери є носіями та провідниками основних концепцій та принципів компанії, сприяють формуванню стандартів поведінки для підлеглих співробітників, що відповідають корпоративним цінностям та керівним принципам, підтримують сприятливий мотиваційний клімат у своїх підрозділах, сприяють підвищенню ефективності, а також розвитку професіоналізму та залученості підлеглих.

Функція HR – у компанії у цілому.

Регулюючі документи:

Корпоративний кодекс

HR політика