



КЕРІВНИЦТВО З КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, ПРИНЦИПІВ ТА ПРОЦЕДУР КАДРОВОЇ РОБОТИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЮРО АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ» У 2020-2022 РОКАХ

1.	ВСТУП	2
2.	ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ	3
3.	УМОВИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ	3
4.	ЗАСТОСУВАННЯ І СФЕРА ПОШИРЕННЯ	4
5.	РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА	5
6.	РОБОЧІ ГОДИНИ	5
7.	ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ, СПІВБЕСІДА ТА ВІДБІР КАНДИДАТІВ	6
8.	ЗАРОБІТНА ПЛАТА ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ	11
9.	КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІВНИКАМ	13
11.	ПЛАНУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ	14
11.	НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	19
12.	ВІДПУСТКА	20
13.	ВИХІД НА ПЕНСІЮ, СКОРОЧЕННЯ КАДРІВ І ЗВІЛЬНЕННЯ	21
14.	ДИСЦИПЛІНАРНІ ЗАХОДИ	22
15.	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНО-ПОБУТОВИХ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ	24
16.	ДОДАТКИ	25
	ДОДАТОК І. ФОРМА З РЕКОМЕНДАЦІЯМИ ЩОДО ПРОЦЕДУРИ ВВЕДЕННЯ В РОБОТУ НОВОГО ПРАЦІВНИКА	26
	ДОДАТОК ІІ. ПОЛІТИКА БАП ЩОДО УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ	28
	ДОДАТОК ІІІ. КОДЕКС ПОВЕДІНКИ	31
	ДОДАТОК ІV. ПІДВИЩЕННЯ ПО СЛУЖБІ І ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	33
	ДОДАТОК V. ЩОМІСЯЧНИЙ ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ	38
	ДОДАТОК VI. ПОЛІТИКА ЩОДО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	40
	ДОДАТОК VII. ЗАЯВА ПРО ПРОХОДЖЕННЯ НАВЧАННЯ	43
	ДОДАТОК VIII. ЗВІТ ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ НАВЧАННЯ	44
	ДОДАТОК IX. ДИСЦИПЛІНАРНЕ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	46



1. ВСТУП

Громадська організація «Бюро аналізу політики» (далі – «БАП») до моменту внесення змін до Статуту – Сумська обласна громадська організація «Бюро аналізу політики».

Місія БАП – впровадження діяльності, направленої на підвищення рівня політичної культури партійних, громадських та профспілкових об'єднань.

Основні завдання Бюро аналізу політики:

- формування та реалізація державної політики;
- багатоспекторне дослідження та аналіз державної політики на всіх рівнях у господарській, правовій, соціальній, гуманітарній, культурній, освітній, науковій та інших сферах;
- розвиток міжнародного співробітництва, обмін досвідом і кращими практиками у сфері виборчого права, захисту громадських, політичних та соціальних прав;
- захист законних інтересів членів організації, сприяння їх громадському та професійному розвитку;
- пошук інноваційних вирішень проблем громади та альтернативних підходів до політичних, зокрема, виборчих процесів;
- формування культури взаємовідносин між суб'єктами виборчого процесу.

Для досягнення своєї мети та виконання завдань Бюро аналізу політики здійснює наступні види діяльності:

- поширює інформацію і пропагує свої ідеї та цілі;
- сприяє формуванню та реалізації міжнародних та українських програм соціально-економічного розвитку;
- підтримує міжнародні зв'язки, вступає в міжнародні громадські (неурядові) організації;
- організовує та проводить теоретичні та науково-практичні конференції, диспути, тренінги, семінари, курси, дебати, конкурси, конференції, збори тощо;
- організовує та проводить зустрічі з політичними діячами, науковцями, представниками влади;
- організовує та проводить соціальні та соціологічні опитування та дослідження зі значущих для громади та окремих цільових груп питань;
- здійснює спостереження за виборчим процесом та моніторинг виборчих кампаній;
- сприяє згуртуванню широких громадських кіл задля реалізації конституційних прав і свобод людини;
- сприяє дотриманню в Україні міжнародних стандартів прав людини та громадянина, положень Загальної декларації прав людини ООН, Заключного акту Гельсінської наради з питань безпеки та співпраці в Європі, інших міжнародних угод з питань захисту людських прав;
- залучає громадян до активної участі у суспільно-політичному житті міста Суми та області, сприяння підвищенню їх громадської активності;
- сприяє культурному відродженню українського народу та духовному збагаченню особистості, всебічному розвитку культури, традицій та звичаїв, відродженню історичної пам'яті та національної свідомості;



- сприяє членам своєї організації у здійсненні науково-просвітницької діяльності, правової освіти громадян;
- сприяє членам своєї організації у роз'ясненні внутрішньої та зовнішньої політики Української держави, шляхів та перспектив здійснення політичних, економічних та соціальних реформ.

2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ

- **БАП** – громадська організація «Бюро аналізу політики»;
- **Експертна Рада** – Експертна Рада БАП;
- **ВД** - Виконавчий директор;
- **ЗВД** – Заступник виконавчого директора – Адміністративний директор;
- **Б** - Бухгалтер
- **ІЗП** – Індексація заробітної плати
- **Дирекція** – Дирекція БАП, до складу якої входять Виконавчий директор, Заступник виконавчого директора – Адміністративний директор, Бухгалтер.

3. УМОВИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

3.01 Заробітна плата

Заробітна плата базується на затвердженій БАП поточній шкалі заробітних плат, вказується з урахуванням податків та зборів і в якості загальної суми, якщо не передбачено інше.

3.02 Доплати і надбавки

Регулярні виплати працівнику, які залежать від рівня його посади і включають посадову надбавку за відповідальність чи доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. У відповідних випадках вони вказуються окремо у наказі про призначення.

3.03 Робоче місце

Місце довгострокової службової діяльності працівника (офіс БАП) або визначене в особовій справі працівника чи контракті.

3.04 Розпорядник коштів організації

Працівник, якому надано право розпоряджатися коштами організації, що пов'язані з конкретними завданнями або програмами БАП. Розпорядником коштів організації є ВД.

3.05 Працівники, що працюють на основі договору

Всі працівники БАП наймаються на роботу за договором (контрактом) на визначений термін. Договір (контракт) може бути продовжено за умови задовільного виконання працівником його службових обов'язків, постійної необхідності у послугах працівника та наявності фінансових засобів. БАП і потенційний працівник разом узгоджують умови контракту.

3.06 Тимчасові працівники



Тимчасових працівників наймають для виконання окремих завдань, що мають визначену тривалість. Термін дії їхніх договорів (контрактів) не повинен перевищувати період, визначений трудовим законодавством України.

3.07 Консультанти

Консультанти можуть залучатися для виконання окремих завдань або на основі програми. В процесі цього необхідно дотримуватись відповідних тендерних процедур, що визначені в Системі бухгалтерського обліку та процесуальних нормах БАП.

3.08 Облік кадрів

Уся інформація особистого характеру щодо працівників, в тому числі утриманців, умов найму, резюме, довідок, навчальних курсів працівника тощо, зберігається у їхніх особових справах. Ця інформація повинна регулярно збиратися, систематизуватися та оновлюватися ЗВД або його уповноваженим представником. Обробка даних відбувається відповідно до Закону України «Про захист персональних даних». Особові справи зберігаються в головному офісі БАП.

4. ЗАСТОСУВАННЯ І СФЕРА ПОШИРЕННЯ

4.01 Застосування

Якщо інше не зазначено в окремих наказах про призначення, політика і процедури, що містяться у даному керівництві, визначають порядок здійснення працівниками діяльності від імені БАП.

Дане керівництво з кадрової політики та процедур кадрової роботи охоплює шість ключових сфер, а саме:

- i. Найм працівників
- ii. Заробітна плата
- iii. Навчання
- iv. Стосунки між працівниками
- v. Компенсації працівникам
- vi. Дисциплінарні заходи, скорочення кадрів та розірвання трудового договору (контракту)

Основні принципи у цих сферах визначені наступним чином:

4.02 Політика щодо найму працівників

БАП наймає кваліфікованих, компетентних, незалежних активістів і відданих працівників, яких забезпечує можливістю отримувати задоволення від роботи шляхом надання їм привабливих умов праці, складних, але цікавих завдань і можливостей для подальшого кар'єрного росту. БАП надає рівні шанси під час прийняття на роботу.

4.03 Політика щодо оплати праці

БАП прагне у межах своїх фінансових можливостей виплачувати конкурентну заробітну плату. Дана політика враховує місце посади в інституційній структурі, рівність компенсаційних виплат, вміння і компетенції, кваліфікації, досвід,



відповідальність, можливості фінансування та робоче середовище кожного працівника.

4.04 Політика щодо навчання і розвитку персоналу

БАП прагне забезпечувати і підтримувати навчання і розвиток працівників, щоб допомогти їм поліпшити свої знання, вміння та навички. Для цього БАП надає можливості та інформацію щодо навчання і розвитку працівників. Вибір навчального курсу проводиться з урахуванням конкретних потреб організації та особистих потреб працівника.

4.05 Політика щодо відносин між працівниками

БАП прагне і заохочує встановлення приязних і шанобливих відносин між роботодавцем і працівником. У випадку виникнення суперечки або конфлікту в процесі роботи вживаються максимальні зусилля, щоб знайти прийнятний для обох сторін вихід із ситуації.

5. РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА

5.01 До обов'язків керівництва входить створення відповідних умов для найму, використання і навчання керівництвом працівників з метою якнайкращого виконання місії БАП. З цієї точки зору всі співробітники повинні допомагати у впровадженні кадрової політики для ефективного і продуктивного функціонування БАП.

5.02 Основні обов'язки включають:

- Формування кадрової політики.
- Сприяння змінам всередині БАП.
- Координація кадрової і адміністративної діяльності, зокрема у питаннях найму працівників, підвищення кваліфікації, відзнак і компенсацій тощо.
- Адміністрування персоналу.
- Надання логістичної та адміністративної підтримки під час заходів, що проводяться БАП.
- Забезпечення культурно-побутових потреб персоналу та проведення заходів з техніки безпеки.
- Ведення кадрової документації.
- Залучення коштів.
- Забезпечення доброчесності ресурсів БАП (в тому числі репутація та імідж).
- Забезпечення стійкого розвитку програм.

6. РОБОЧІ ГОДИНИ

6.01 Тривалість звичайного робочого дня

Звичайний робочий день триває з 9:00 до 18:00 (з понеділка по п'ятницю) з однією годиною перерви на обід. Звичайний робочий тиждень триває з понеділка по п'ятницю. Від працівників може вимагатися виконання певних обов'язків поза межами цього часового проміжку.



Працівники, найняті для виконання спеціальних обов'язків, повинні працювати згідно з графіком, зазначеним в умовах їхнього трудового договору.

6.02 Державні свята

Державні свята відзначаються відповідно до Постанов Кабінету Міністрів України. Якщо працівник протягом перебування в Україні змушений працювати під час будь-якого з державних свят, керівництво повинне надати йому/їй компенсацію, яка передбачена законодавством.

7. ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ, СПІВБЕСІДА ТА ВІДБІР КАНДИДАТІВ

7.01 Мета даної політики – забезпечити стандартні процедури для найму, співбесіди та відбору працівників у БАП. БАП прагне надавати рівні можливості під час прийняття на роботу. З метою збільшення шансів найму найкращих працівників необхідно чітко дотримуватися встановленого порядку, а саме:

7.02 Допоміжна інформація

7.02.1 Аналіз посадових обов'язків

У випадку появи нових посад відповідний відділ проводить аналіз обов'язків працівника на даній посаді, який включає підготовку або збір важливої інформації, що стосується пропонованої вакансії. У випадку наявних посад, необхідно переглянути наявний аналіз посадових обов'язків. Необхідно провести якісний і кількісний аналізи. На основі такого аналізу розробляється посадова інструкція і кваліфікаційні вимоги (освіта, стаж роботи в певній галузі тощо).

7.02.2 Посадова інструкція

Після цього розробляється посадова інструкція, яка становить детальний виклад мети роботи, завдань і обов'язків працівника на певній посаді. Вона повинна, якщо це можливо, включати якомога більше з наступних пунктів:

- Назва посади
- Безпосереднє підпорядкування
- Сфери відповідальності
- Короткий опис основних обов'язків та завдань для кожної посади
- Права та обов'язки посадової особи
- Вимоги до сфер знань кандидата на заміщення посади

Посадова інструкція регулярно переглядається ВД.

Разом із посадовою інструкцією розробляються кваліфікаційні вимоги, у яких відображаються особисті якості кандидата.

7.03 Затвердження вакансії

Процедура з найму працівника на постійне місце розпочинається після отримання дозволу від Експертної Ради через ВД або іншу уповноважену особу. Вакансії на ці посади повинні бути передбачені у стратегічному плані БАП.



7.04 Створення посади

Усі посади створюються відповідно до бюджету стратегічного плану БАП, що відповідає конкретному відділу. Про наявність вакансій у відділах керівники департаментів сповіщають ВД. Після отримання дозволу Дирекції відповідний відділ переглядає/проводить аналіз посадових обов'язків, готує посадову інструкцію і кваліфікаційні вимоги на розгляд Дирекції.

7.05 Заповнення існуючої вакансії

Кандидатура ВД затверджується Експертною Радою за результатами відкритого конкурсу.

Заповнення вакансій на посади ЗВД, Б та КД проводиться ВД лише після схвалення кандидатур Експертною Радою.

ВД за погодженням із Дирекцією контролює і проводить найм асистентів (допоміжний персонал).

7.06 Переведення або просування по службі в межах БАП

БАП здійснює переведення працівників за необхідності. БАП заохочує працівників до професійного росту в межах організації, розглядаючи кандидатури кваліфікованих працівників, які виявляються намір про переведення або просування по службі у першу чергу. Після оголошення вакансії відповідних кваліфікованих та зацікавлених працівників запрошують подати заявку на зайняття вакантної посади.

Короткий список працівників, де зазначається їхня освітня кваліфікація, досвід, вік та багато інших вмінь, зберігається у ЗВД. Схема переміщення працівників є важливим керівництвом для оцінки результатів роботи і просувань по службі, вона зберігається і регулярно оновлюється.

7.07 Процедура найму працівників

Найм працівників проводиться за наступною процедурою:

7.07.01 Виконавчий директор

У випадку появи вакансії Експертна Рада доручає ЗВД або, у разі його/її відсутності, старшому члену Дирекції вжити необхідних заходів. Дирекція переглядає наявний аналіз посадових обов'язків, посадову інструкцію та кваліфікаційні вимоги і передає їх на розгляд і затвердження Правлінню. ЗВД відповідає за рекламні оголошення, отримання резюме та укладання попереднього списку кандидатів. Правлінню пропонується не менше трьох кандидатур для подальшого інтерв'ю та остаточного відбору. Експертна Рада фіксує своє рішення щодо обрання ВД у протоколі засідання Експертної Ради.

7.07.02 Заступник виконавчого директора та бухгалтер.

У випадку появи вакансії на одну з вищезазначених посад, ВД за погодженням з Дирекцією призначає на дану посаду одного з керівників у ролі виконуючого обов'язки до того часу, поки вакансія не заповниться.

ВД переглядає наявний аналіз посадових обов'язків, посадову інструкцію та кваліфікаційні вимоги і передає їх на затвердження до Експертної Ради. ЗВД або, в разі його/її відсутності, старший член Дирекції відповідає за рекламні оголошення, отримання резюме та укладання попереднього списку



кандидатів. Правлінню пропонується не менше трьох кандидатур для подальшого інтерв'ю та остаточного відбору. ВД підписує успішному кандидату наказ про призначення на посаду.

7.08 Найм працівників зсередини БАП

Кваліфіковані співробітники з ряду працівників БАП заохочуються подавати свої кандидатури на будь-яку вакансію всередині БАП. Таким чином заохочується розвиток працівників та їх відданість.

7.09 Процедури найму

Перевірка бюджетних коштів

Експертна Рада, ВД та ЗВД перевіряють наявність коштів перш ніж продовжувати процес найму.

Проведення аналізу посадових обов'язків, розробка посадової інструкції та кваліфікаційних характеристик

Здійснюється КД у разі зайняття посад у межах департаментів і ВД для посад у керівній групі. Експертна Рада здійснює аналіз особливостей роботи для ВД.

Рекламні оголошення

Рекламні оголошення зазвичай розміщуються у місцевих газетах та на сайті БАП. Інформація також розсилається до партнерських організацій електронною поштою або розміщується на їхній інформаційній дошці, де підходящим кандидатам пропонується подавати свої заявки.

Отримання заявок

Усі заявки на заповнення вакансії направляються ВД та ЗВД, крім випадків, коли ззовні наймається спеціаліст із управління для складання попереднього короткого списку кандидатів.

Перевірка заявок і складання короткого списку кандидатів

Залежно від вакансії, яка заповнюється, спеціалісти відповідного відділу виконують попередній відбір і перевірку кандидатів. Остаточний відбір відбувається з короткого списку попередньо відібраних кандидатур.

7.10 Обговорення заробітної плати

Структура заробітної плати в БАП залежить від асигнувань, передбачених стратегічним планом. Сума асигнувань обговорюється з донорами і є максимальною сумою, яка виплачується на кожній посаді у БАП. Конкурс на жодну посаду не оголошується раніше, ніж на неї закладені кошти у бюджеті стратегічного плану або у затвердженому переглянутому бюджеті річного стратегічного плану. Після обговорення і прийняття спільного рішення погоджена сума вказується у трудовому договорі (контракті) як валова заробітна плата.

7.11 Наказ про призначення на посаду



Наказ про призначення на посаду, підписаний ВД, є офіційним документом, який підтверджує прийняття особи на роботу в БАП. БАП не визнає жодних інших форм пропозицій роботи.

Наказ про призначення підписується ВД. Працівник робить відмітку про ознайомлення з наказом про призначення. Копія наказу про призначення Б передає до особової справи працівника. Наказ про призначення на посаду містить усю необхідну інформацію, що стосується умов роботи, в тому числі:

- Дату початку роботи
- Оплату
- Назву посади
- Випробувальний період

7.12 **Конфлікт інтересів**

Усі працівники повинні підписати документ про політику БАП щодо уникнення конфлікту інтересів. Працівники повинні присвячувати увесь свій час і здібності підтримці діяльності і просуванню інтересів організації. Протягом усього періоду роботи працівники не повинні займатися жодною іншою діяльністю або бізнесом, які суперечать діяльності організації або ставлять під ризик досягнення організацією низки поставлених цілей.

7.13 **Кодекс поведінки**

7.13.01 Працівники за будь-яких умов повинні поводитися таким чином, щоб не завдавати жодних неприємностей БАП ні в межах, ні поза межами організації.

7.13.02 Працівники повинні бути ввічливими і відповідальними у стосунках із колегами.

7.13.03 Працівники не повинні вимагати чи приймати подарунки, знаки прихильності чи будь-що, що має грошову цінність, від постачальників або потенційних постачальників товарів та послуг. Проти порушників будуть вжиті дисциплінарні заходи, в тому числі негайне звільнення.

7.13.04 Працівники повинні утримуватися від дій, які можуть призвести до виникнення потенційного або реального конфлікту інтересів із організацією. Зокрема, працівник не повинен брати участь у відборі кадрів, підписанні та контролі виконання договору, у якому члени його сім'ї, партнер або організація відносно якої він/вона, члени його/її сім'ї або партнер має фінансовий інтерес або з якою він/вона проводить переговори чи має будь-які домовленості стосовно майбутнього працевлаштування.

7.13.05 Усі працівники повинні підписати кодекс поведінки БАП, оригінал якого підписується і підшивається до особової справи працівника.

7.14 **Випробувальний термін**



Усі нові працівники повинні пройти випробувальний термін. Його тривалість складає 2 місяці для керівного персоналу та 1 місяць в межах департаменту для усіх інших. Термін повинен бути чітко зазначений у наказі про призначення.

7.15 Затвердження на посаду

Затвердження на посаду після випробувального терміну залежить від якості роботи, виконаної під час випробувального терміну. Безпосередній керівник надає рекомендації ВД, який вживає відповідні заходи. Це стосується також КД, ЗВД та Б. У рекомендації вказується необхідність затвердження на посаді, продовження випробувального терміну чи розірвання договору (контракту).

Для вакансій на посади асистентів (допоміжного персоналу) усі рекомендації направляються КД до ВД, який за погодженням з Експертною Радою приймає рішення щодо затвердження на посаду, погодження випробувального терміну або розірвання трудового договору (контракту).

7.16 Політика конфіденційності

Під час роботи працівники можуть дізнатися про факти та інформацію щодо діяльності організації. Будь-яка така інформація і факти повинні залишатися конфіденційними і не підлягати розголошенню протягом усього терміну трудового договору (контракту), окрім випадків звичайної трудової діяльності та якщо інше не передбачено законодавством. У випадку порушенні конфіденційності будуть вжиті дисциплінарні заходи.

7.17 Підвищення по службі і перегляд заробітної плати

Підвищення на вищий рівень або посаду завжди здійснюється на основі показників продуктивності, а назви посад можуть змінюватися без зміни їхньої кількості у складі БАП. Підвищення по службі може супроводжуватися підвищенням заробітної плати на основі наявної шкали заробітних плат.

Перегляд заробітної плати не може проводитися часто, оскільки зарплати у БАП базуються на погодженій з донорами сумі асигнувань, однак допускається щорічна ІЗП.

7.18 Працівники, що працюють на умовах договору (контракту)

Договори (контракти) підлягають автоматичному подовженню, якщо інше не визначено Експертна Рада.

Умови праці детально описані в індивідуальних наказах про призначення працівників та доповнюються Керівництвом з кадрової політики, принципів та процедур кадрової роботи та Системою бухгалтерського обліку та процесуальних норм БАП.

7.19 Тимчасові працівники

Тимчасові робітники можуть набиратися на період не більше трьох місяців. ВД відповідає за відбір і призначення тимчасових працівників.

Усі тимчасові працівники перед початком роботи зобов'язані підписати документ про політику БАП щодо уникнення конфлікту інтересів та кодекс поведінки БАП.

7.20 Стажисти



Набір стажистів відбувається відповідно до політики БАП щодо стажування, яка знаходиться у додатку. Усі стажисти повинні підписати документ про політику БАП щодо уникнення конфлікту інтересів та кодекс поведінки БАП.

7.23 Консультанти

7.23.01 Консультанти наймаються для виконання завдання або проекту БАП. Їхні кандидатури підлягають узгодженню Експертною Радою через ВД. Тендерні процедури повинні бути дотримані згідно з Системою бухгалтерського обліку та процесуальних норм БАП.

КД зобов'язаний визначити і впровадити методичку передачі навичок від консультанта до працівників БАП під час виконання завдання, що сприяє розвитку внутрішнього потенціалу БАП.

7.23.02 Найм консультантів проводиться у межах передбаченої суми витрат через проведення тендеру, процедура якого описана в Системі бухгалтерського обліку та процесуальних нормах БАП.

7.23.03 КД несе відповідальність за те, щоб поведінка консультантів відповідала нормам і очікуванням БАП.

7.23.04 Консультант, найнятий БАП, отримує окремий договір на кожне завдання. У договорі чітко визначаються умови оплати праці. Оплата консультантам здійснюється лише при наданні акту здачі/приймання наданих послуг. Інші умови визначаються у договорі.

8. ЗАРОБІТНА ПЛАТА ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ

8.01 Категорії посад

8.01.01 БАП прагне до групування посад з однаковим рівнем оплати праці з метою створення об'єктивної і обґрунтованої шкали заробітних плат працівників. При групуванні до уваги беруться наступні фактори: досвід роботи та освітній рівень, відповідальність роботи, граничний об'єм відповідальності, рівень повноважень та складність роботи.

8.01.02 Існує чотири ключові принципи, на основі яких повинен відбуватися поділ посад на різні зарплатні категорії:

- Забезпечення однакової оплати праці на посадах, еквівалентних за ступенем відповідальності і рівнем повноважень.
- Зрівняння заробітної плати з середньою зарплатою в аналогічних організаціях з метою мотивації і утримання компетентних і відданих працівників.
- Урахування низки факторів всередині БАП, в тому числі внутрішня рівноправність, конкурентоздатність, кваліфікації, професійні вміння та досвід.
- Донорська підтримка конкретної програми.



8.01.03 При визначенні рівноправності береться до уваги ступінь відповідальності за ресурси і персонал та ступінь складності виконання обов'язків. Ці фактори складають рівень відповідальності на певній посаді.

8.01.04 Використовуються наступні категорії посад:

A+	Виконавчий директор
A	Заступник виконавчого директора – Адміністративний директор, Бухгалтер
B	Аналітики

8.01.05 Ці категорії застосовуються, зокрема, при визначенні розміру заробітної плати працівників, наданні допомоги, визначенні додаткових компенсацій та в інших випадках.

8.02 **Заробітна плата**

Заробітна плата нараховується відповідно до затвердженої категорії посад та структури заробітної плати для відповідної посади згідно з затвердженим кошторисом стратегічного плану. Заробітна плата працівникам, які входять до складу організації, зазвичай виплачується до 07 числа кожного місяця, що йде за звітним, після вирахування передбачених законом податків та зборів та затвердження місячного звіту про діяльність працівника.

8.03 **Відрахування із заробітної плати**

8.03.01 Передбачені законом відрахування із зарплати працівника автоматично відраховується із зарплати.

8.03.02 Якщо працівник приєднався до пенсійної або ощадної програми та письмово повідомив про це Адміністративний департамент, виплати в ощадний фонд здійснюються від валової заробітної плати до вирахування податків згідно з нормативними актами.

8.03.03 Повідомлення про відрахування до кооперативів та по іншим ощадним схемам направляється у письмовому вигляді до бухгалтерії, і таке відрахування здійснюється із суми зарплатні після вирахування податків.

8.03.04 Усі інші відрахування (на погашення кредиту, авансових виплат) здійснюються з письмового дозволу працівника.

8.04 **Щорічний перегляд заробітної плати**

8.04.01 Заробітна плата усіх працівників переглядається кожні два роки, однак індексація заробітної плати проводиться щороку. Дирекція подає рекомендацію щодо загальної суми коштів, які необхідно відкласти на регулярні підвищення заробітної плати, на затвердження Експертною Радою. Рекомендації базуються на фінансовому стані БАП. При перегляді заробітної плати враховується рівень зарплат в інших аналогічних організаціях, підвищення прожиткового мінімуму та інші важливі фактори.



8.04.02 БАП відзначає відмінні результати роботи персоналу через премії за заслуги за наявності коштів. Премія за заслуги ґрунтується на результаті оцінювання річної безперервної роботи кожного окремого працівника.

9. КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІВНИКАМ

9.01 Допомога у зв'язку з хворобою

БАП забезпечує працівників програмою медичного страхування лише за наявності відповідних коштів. Ця програма покриває як стаціонарне, так і амбулаторне лікування. Щороку адміністративний департамент повідомляє про максимальну суму, яка виділена, з розрахунку на одного працівника. Нові працівники можуть приєднатися до програми після їх затвердження на посаді.

Страхові брокери по програмі медичного страхування та страхова компанія щорічно переглядаються.

9.02 Допомога у зв'язку з непрацездатністю

БАП гарантує, що усі працівники, які підпадають під дію законодавства про працю мають право на допомогу у зв'язку з непрацездатністю. У випадку отримання працівником травми під час роботи БАП забезпечує такому працівнику виплату компенсації.

9.03 Доплати і надбавки

БАП надає працівникам наступні види доплат і надбавок, які періодично переглядаються:

9.03.01 Поденна оплата/добові

Це добові виплати, які надаються працівникам, що направлені БАП у службове відрядження за межі місця роботи. Рекомендована ставка регулярно переглядається, а сума виплат залежить від місця призначення і тривалості поїздки. Відповідні розцінки вказані у наказі про облікову політику.

9.03.02 Допомога на утримання автомобіля

Працівники, які займають керівні посади, що належать до категорій В+ і вище, отримують компенсацію витрат на користування автомобілем на основі заповнених формулярів щодо кількості пройдених кілометрів, яка обраховується за тарифами, встановленими державою. Допомога поширюється лише на випадки використання автомобіля у підтверджених службових цілях.

9.03.03 Компенсація представницьких витрат

Працівники, посади яких належать до категорій В+ і вище, мають право на компенсацію представницьких витрат. Ця компенсація виплачується у вигляді відшкодування лише за умови пред'явлення офіційних підтверджуючих документів, прикріплених до заявки на проведення офіційного прийому, погодженого ВД виключно для службових цілей.



9.03.04 Компенсація витрат на телефонні розмови

Працівники, посади яких належать до категорій С і вище, мають право на компенсацію витрат на телефонні розмови у межах, зазначених у їхньому наказі про призначення. Для зручності використання даної компенсації, БАП може забезпечити таких працівників послугами зв'язку на умовах «контракту» у прийнятних межах.

9.04 Службові відрядження

Під час перебування у службовому відрядженні, працівники користуються громадським транспортом. Усі витрати, пов'язані з такими поїздками, відшкодовуються за умови пред'явлення оригіналів документів, які підтверджують факт поїздки і вид використаного громадського транспорту.

Працівники можуть користуватися таксі та розраховувати на відшкодування організацією вартості проїзду за наступних умов:

- Якщо працівник змушений працювати після 20:00.
- Якщо працівник через зливу, страйк тощо затримався в офісі або деінде, перебуваючи у службовому відрядженні.
- Якщо працівник направляє у службове відрядження у місцевість, яка віддалена від автобусних маршрутів.
- Після отримання крупних сум грошей для службового використання організації.
- Якщо працівник переносить об'ємний або важкий вантаж, включаючи службову кореспонденцію або службові покупки.
- При виконанні інших службових завдань у разі попереднього узгодження з керівництвом.

Користування послугами таксі у службових цілях повинно бути попередньо погоджене з ВД або Б або уповноваженими ними особами до того, як дані послуги буде надано.

10. ПЛАНУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ

10.01 Щорічний перегляд

Кожен працівник має право на перегляд результатів роботи за рік. Щорічна оцінка результатів роботи служить конструктивним методом покращення продуктивності роботи БАП як організації, сприяння професійному росту і підвищення задоволеності працівників своєю роботою. У цьому відношенні вона використовується також і для визначення потреб працівників у навчанні чи професійному розвитку.

10.02 Задіяність працівників і стандарти якості роботи

Основною складовою оцінки якості роботи є самооцінка, що проводиться кожним працівником. Працівник і керівник обговорюють результати, беручи до уваги службові обов'язки для кожної окремої посади та визначені стандарти і цілі роботи. Під час оцінювання останні прирівнюються до реальних показників роботи працівника. Вони визначаються на основі річного плану роботи і бюджету, спеціальних завдань та посадової інструкції. Важливо, щоб перед застосуванням норми і цілі були погоджені. Поставлені цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, реальними та обмеженими у часі.



10.03 Контроль та оцінювання

БАП проводить щорічні оцінювання працівників, які ґрунтуються на встановлених стандартах якості роботи. Вони координуються Адміністративним департаментом і проводяться у липні-серпні кожного року. Офіційні форми для оцінювання розповсюджуються серед усіх працівників через їх КД, які в свою чергу повертають заповнені формуляри до Адміністративного департаменту.

10.04 Політика щодо планування і оцінювання роботи

10.04.01 БАП усвідомлює, що ефективність роботи організації залежить від роботи кожного окремого працівника. Тому усі працівники повинні брати участь у процесі планування і оцінювання роботи, що проводиться БАП.

10.04.02 Політика щодо планування і оцінювання якості роботи і пов'язані з нею процедури включають структуру і особливості організації процесу формального планування та оцінювання, а також безперервний неформальний контроль і постійну комунікацію. Неформальна комунікація між керівником та працівником включає регулярні відгуки про якість роботи працівника, консультації та обговорення можливостей професійного розвитку.

10.04.03 Основні завдання формального планування та оцінювання якості роботи, що здійснюються спільно керівником і працівником, полягають у наступному:

- Заохочувати систематичне планування з метою визначення критичних елементів у роботі і цілей роботи, які повідомляються працівнику і обговорюються з ним для того, щоб кожен чітко усвідомлював, що від нього вимагається у контексті цілей і завдань, поставлених перед його/її програмою, відділом або проектом;
- Систематично проводити оцінку загальної якості роботи працівника і за результатами надавати чіткий і конструктивний відгук. Працівники прагнуть і повинні знати, наскільки якісно вони виконують роботу з урахуванням встановлених цілей і стандартів.
- Надавати об'єктивну інформацію, на основі якої керівництво прийматиме рішення щодо підвищення по службі, переведення працівників, розподілення службових завдань та потреб працівників у навчанні і професійному розвитку;
- Забезпечувати об'єктивну підставу для призначення щорічних відзнак за досягнення.

10.04.04 Результати оцінювання якості роботи є основою для призначення щорічних відзнак за заслуги та премій. Також вони є важливим фактором, який береться до уваги при прийнятті рішень про підвищення по службі та розподілі виробничих завдань. Усі рішення, прийняті спільно з працівниками БАП, повинні стосуватися виробничих питань.

10.04.05 Система планування та оцінки якості роботи ґрунтується на виробничих факторах. Для оцінювання працівників використовуються форми з оцінки якості роботи.



10.04.06 Усі плани і оцінки якості роботи повинні бути у письмовому вигляді і зберігатися в особовій справі працівника. Кожен працівник має право ознайомитися з письмовою оцінкою, виправити неточності і внести коментарі у письмовому вигляді. Ці коментарі є також частиною запису про проходження оцінювання і зберігаються в особовій справі.

10.04.07 **Огляд процесу**

У процесі планування і оцінювання якості роботи персоналу бере участь суб'єкт (зазвичай керівник) та об'єкт оцінки, або працівник, які працюють разом. Це тривалий процес, який починається при прийнятті працівника на певну посаду і закінчується при звільненні з БАП. Основні етапи процесу наступні:

- Керівник окреслює обов'язки, визначає критичні елементи роботи на наступний період і попередньо встановлює окремі цілі, яких працівник повинен досягти.
- Керівник обговорює і погоджує з працівником формулювання завдань і очікування щодо результатів роботи. Після цього керівник документує погоджені питання.
- Наприкінці терміну керівник і працівник разом оцінюють результати роботи працівника. Результати спільного оцінювання документуються, і починається процес планування на наступний період за вищезазначеними етапами.

10.04.08 **Періодичність оцінювань**

Звичайний графік

Засідання з питань планування і оцінювання якості роботи працівників проводяться раз на місяць через перевірку місячного звіту про діяльність працівника (Додаток V).

Щорічний графік

Засідання з питань планування і оцінювання річної якості роботи працівників проводяться раз на рік у липні-серпні.

Нові працівники

Новопризначені працівники спільно з своїм керівником визначають цілі роботи протягом першого місяця роботи в БАП або у термін, який максимально наближений до вказаного. В кінці випробувального терміну проводиться оцінювання якості роботи нових працівників, яке є підставою для затвердження їх на посаді або інших дій.

Якщо результати роботи під час випробувального терміну визнані задовільними, особа отримує підтвердження статусу працівника і слідує звичайному графіку проведення планувань і оцінювань роботи. Складається оновлений план роботи по залишку періоду і до наступного проведення планування і оцінки роботи у БАП.

Незадовільні результати роботи під час ознайомлювального або випробувального терміну ведуть до подовження випробувального терміну на певний період або



звільнення працівника. Якщо працівнику подовжується випробувальний термін, план роботи на період подовження повинен бути переглянутий і доповнений. Оцінка його виконання проводиться наприкінці даного періоду.

□ **Переведення наявного працівника на нову посаду**

Якщо працівника переводять на нову посаду у межах тієї самої програми, проекту або відділу, він повинен разом з керівником провести оцінювання якості своєї роботи перед зміною посади. Протягом першого місяця роботи працівника на новій посаді, новий керівник розробляє і погоджує цілі роботи на новій посаді на наступний оцінювальний період.

10.04.09 ПЕРЕД співбесідою з питань планування і оцінювання роботи

Роль виконавчого директора

- Визначити час і місце проведення співбесіди та заздалегідь поінформувати про них працівника, щоб дати йому час на підготовку.
- Переглянути цілі, плани роботи департаменту, посадову інструкцію працівника, попередні оцінки якості роботи.
- Обговорити якість роботи працівника з іншими відповідними керівниками.
- Ознайомитися зі щомісячним звітом про виконання проекту (Додаток V), зазначивши бал успішності працівника (10 балів – 100% виконання посадових обов'язків).
- Продумати майбутні цілі роботи для працівника і розробити план співбесіди.

Роль працівника

- Переглянути результати роботи за період, визначити основні досягнення і стримуючі фактори.
- Підготувати та передати на ознайомлення заступнику виконавчого директора щомісячний звіт про виконання проекту (Додаток V), зазначивши бал власної успішності (10 балів – 100% виконання посадових обов'язків).
- Переглянути посадову інструкцію, накреслити цілі роботи і розглянути потребу у професійному розвитку.

10.04.10 ПІД ЧАС співбесіди з питань планування і оцінювання роботи

Роль виконавчого директора

- Оголосити мету зустрічі і переконатися в тому, що ніщо не завадить її проведенню.
- Сформулювати спільну оцінку успішності працівника, що є коригуючим коефіцієнтом формування заробітної плати працівника:

X (сума гонорару) \times Бал успішності : 10 = Сума гонорару за результатами оцінки
Результати оцінювання заносяться до інформаційної таблиці, що зберігається в особовій справі працівника та містить наступну інформацію:

	Бал	Дата
Власна оцінка працівника		
Оцінка виконавчого директора		
Загальна оцінка		



- Спільно оцінити прогрес працівника, переглянути посадову інструкцію.
- Спільно розробити основні результати і цілі на наступний період.
- Підсумувати результати співбесіди, узгодити подальші дії.

Роль працівника/підлегло

- Намагатися отримати конструктивний і чіткий відгук керівника у ході обговорення оцінки.
- Сформувати спільну оцінку власної успішності.
- Повністю зрозуміти очікування керівника від подальшої роботи.
- Переконатися, що він/вона має екземпляр плану роботи на відповідний період.

10.04.11 Комплексне оцінювання роботи може проводитися у разі необхідності. Воно включає відгуки і оцінки підлеглих відносно роботи їх керівників і навпаки. При проведенні такого методу оцінювання необхідно переконатися, що воно не ускладнює роботу і не заважає робочому процесу.

10.04.12 **Стандарти якості роботи**

Усі працівники повинні прагнути до досягнення цілей роботи, встановлених керівником. Крім конкретних цілей роботи при оцінюванні досягнень працівника наприкінці періоду береться до уваги дотримання ним стандартів якості роботи під час виконання службових обов'язків. У БАП встановлені наступні стандарти якості:

Наскільки кожен працівник:

- Демонструє високі особисті моральні якості у процесі роботи.
- Ефективно співпрацює з керівниками, колегами та підлеглими.
- Вміє за необхідності передбачити і попередити проблеми шляхом планування, радше ніж вирішувати критичну ситуацію.
- Вміло і ефективно знаходить і використовує ресурси для досягнення високих результатів.
- Ефективно розпоряджається власним часом.
- Охоче погоджується на прийнятну роботу і пропонує допомогу іншим.
- При наявному робочому навантаженні шукає можливості для розвитку вмінь і навичок, набуття нових знань і досвіду.
- Створює атмосферу довіри і співробітництва серед замовників, співробітників і клієнтів, завжди виявляє повагу і ввічливість у стосунках.

А також наскільки керівник:

- Вселяє повагу і впевненість у працівників та заохочує до високих результатів.
- Прагне до вдосконалення якості роботи працівників шляхом надання консультацій і здійснення контролю, а також шляхом проведення більш формальних заходів, спрямованих на підвищення професіоналізму працівників.
- Виявляє здатність до ефективного управління коштами, вміє формувати реалістичний бюджет і контролювати витрати у встановлених межах.
- Швидко і точно реагує на потреби працівників, інших програм і департаментів БАП з таких питань, як проведення оцінки якості роботи, ведення фінансової



документації і дотримання фінансових процедур, розподіл повноважень на випадок відсутності керівника, підготовка і подача необхідних звітів.

11. НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

11.01 БАП забезпечує і підтримує навчання і професійний розвиток працівників, щоб сприяти покращенню їхніх знань, умінь та навичок. Для цього БАП надає своїм працівникам можливості і інформацію щодо можливостей навчання і розвитку.

11.02 **Орієнтовний курс для нових працівників**

Для кожного нового працівника складається орієнтовна програма. Вона має на меті надати новому працівнику необхідну інформацію про історію, цілі і діяльність БАП. Орієнтовна програма для керівного складу включає ознайомлення з різними видами діяльності для глибшого розуміння основ функціонування БАП.

11.03 **Оцінювання потреби у навчанні**

Визначення потреб у навчанні відбувається у процесі оцінювання якості роботи, а під час спеціальних співбесід визначаються відповідні програми навчання і професійного розвитку. Необхідно, щоб пропонувані програми навчання і професійного розвитку відповідали конкретним короткостроковим або довгостроковим потребам працівників БАП.

Щонайменше раз на рік Дирекція збирається для обговорення потреб працівників у навчанні. Навчання базується на результатах оцінювання якості роботи і навчальному плані на наступний рік. Дирекція повинна забезпечити належне фінансування навчального плану. Рекомендації працівників, особливо відносно необхідних навчальних курсів, повинні враховуватися. *Політика щодо навчання і розвитку персоналу* розроблена і подається у додатку. Будь-який працівник, який прагне отримати допомогу БАП у навчанні, повинен заповнити відповідну форму про навчання.

11.04 **Види навчальних курсів**

БАП заохочує працівників обирати різні види навчальних курсів, спрямованих на надання і покращення знань, умінь та навичок. Для цього навчальні курси для працівників розподілені на наступні категорії:

- Загальний навчальний курс – відкритий для усіх працівників, оскільки навчання має на меті підвищити рівень загальної освіченості.
- Розвиток управлінських і лідерських навичок – рекомендується для керівного складу.
- Технічне навчання – спрямоване на набуття навичок у конкретній сфері, наприклад, у сфері ІТ. Рекомендується для працівників конкретних технічних напрямків.
- Професійне навчання – розраховане на професіоналів певної сфери, наприклад, юристів, бухгалтерів тощо. Рекомендується для працівників даних сфер.

11.05 **Членство у професійних організаціях**

БАП заохочує працівників брати участь у діяльності професійних організацій, що пов'язані з їхньою професією. Це допомагає працівникам залишатися обізнаними про останні події і досягнення у своїй сфері, що сприяє покращенню якості їхньої роботи.



11.06 Зібрання

Щороку проводиться зібрання, на якому повинні бути присутні усі працівники. Мета зібрання - поділитися інституційною концепцією, укріпити командний дух, підняти бойовий настрій, досягти злагодженості між колегами, завдяки чому БАП зможе рухатися вперед.

Керівництво може звернутися до іншого агентства за допомогою в організації заходу, щоб забезпечити вільну взаємодію між працівниками усіх рівнів.

Керівництво може використовувати щорічні зібрання для того, щоб залучити працівників до командної роботи над розробкою і зміною робочих програм та бюджету, які потім переглядаються і затверджуються Експертною Радою та донорами.

12. ВІДПУСТКА

12.01 Працівники мають право на відпустку та відпочинок за законом «Про відпустки».

12.02 Щорічна відпустка

12.02.01 Працівники отримують право на щорічну відпустку лише після затвердження їх на посаді.

12.02.02 Щорічна відпустка – це кількість днів, наданих працівнику для відпочинку від роботи за кожні дванадцять місяців роботи. Кожен працівник має право на щорічну відпустку тривалістю у 24 календарних днів. Право на відпустку надається за умови роботи протягом половини календарного року. У перший рік роботи нарахування днів відпустки відбувається на пропорційній основі, починаючи з дати початку роботи.

12.02.03 Щорічна відпустка береться у той рік, за який вона нарахована. На наступний календарний рік може бути перенесено у разі, якщо внаслідок виробничої необхідності або інших поважних причин працівник не може взяти усю відпустку. Щорічні відпустки працівників плануються, наскільки це можливо, на початку року разом з річними планами роботи.

12.02.04 Відпустка надається із врахуванням поточних потреб організації за умови попереднього схвалення ВД після консультації з відповідним КД і Адміністративним департаментом.

12.04 Відпустка у зв'язку з хворобою

12.04.01 Право на відпустку у зв'язку з хворобою забезпечується законодавством про працю.

12.04.02 Про відсутність за хворобою необхідно якомога раніше попередити безпосереднього керівника. У разі відсутності протягом трьох чи більше днів необхідно надати медичну довідку від лікаря. У медичній довідці повинен бути вказаний перший день хвороби і дата, коли працівник повинен вийти на роботу.



12.05 Відпустка за сімейними обставинами

- 12.05.01 Відпустка за сімейними обставинами надається на розсуд ВД після консультації з керівником працівника і Б.
- 12.05.02 Відпустка за сімейними обставинами надається на термін до 15 календарних днів.

12.06 Державні свята і вихідні

Працівники мають право на відпочинок у суботу і неділю щотижня. Однак у такі дні працівник може бути викликаний на роботу.

Працівник також має право на відпочинок у всі офіційні державні свята.

Підлеглі, яких викликають на роботу у такі дні, мають право на додаткову компенсацію у вигляді вихідних або прийнятну компенсацію.

Така компенсація передбачає подвійну оплату працівника.

12.07 Відпустка у зв'язку з навчанням

БАП цінує прагнення працівників до продовження навчання з метою удосконалення своїх професійних і практичних навичок. Право на відпустку у зв'язку з навчанням забезпечується законодавством про працю.

13. ВИХІД НА ПЕНСІЮ, СКОРОЧЕННЯ КАДРІВ І ЗВІЛЬНЕННЯ

13.01 Вихід на пенсію

БАП надає працевлаштування на основі трудового договору (контракту), який може бути подовжений. У разі досягнення працівником БАП пенсійного віку його/її контракт не подовжується автоматично. Проте за відмінну роботу ВД може подовжити термін служби на наступний період тривалістю не більше двох років. Право на отримання допомоги у зв'язку з виходом на пенсію надається відповідно до положень законодавства України.

13.02 Скорочення кадрів

У випадку скорочення кадрів, політикою БАП передбачене гуманне і уважне ставлення до працівників, що підпали під скорочення. Такі працівники мають право на розрахунок, про що зазначено у наказі, компенсацію за відсутність своєчасного попередження про майбутнє скорочення та компенсацію за невикористані дні оплачуваної відпустки.

13.03 Звільнення

Після задовільного завершення випробувального терміну трудові відносини можуть бути припинені будь-якою стороною згідно з умовами, визначеними у наказі про призначення або трудовому договорі (контракті). До робітників, у яких ще не закінчився випробувальний термін, застосовуються положення, викладені у розділі, що стосується випробувального терміну.

Дисциплінарне покарання або негайне звільнення застосовується до працівників, які вчинили або брали участь у вчиненні серйозного порушення, що спричинило загрозу



для іміджу БАП або завдало серйозних фінансових збитків. У разі звільнення працівник втрачає право на усі вихідні компенсаційні виплати, крім компенсації за невикористані дні відпустки.

13.03.01 Розірвання трудового контракту

Якщо термін дії трудового договору (контракту) підходить до кінця і жодна із сторін до його закінчення не заявила про намір його розірвати – він вважається укладеним на невизначений термін.

13.03.02 Звільнення за станом здоров'я

Працівник БАП припиняє трудову діяльність за станом здоров'я, якщо лікар підтверджує, що працівник важко хворий протягом довгого часу або з певних медичних причин не в змозі задовільно виконувати необхідні обов'язки. У випадку виникнення суперечки, справа направляється на розгляд Експертної Ради для прийняття остаточного рішення.

Важко хворий працівник може взяти оплачувану відпустку за хворобою на 6 місяців, і, якщо хворобу не вилікувано, може взяти відпустку, що оплачується наполовину, ще на 6 місяців. Проте якщо після подовження терміну відпустки працівник і досі не може працювати через хворобу, він може бути звільнений за станом здоров'я.

Під важкою хворобою тут розуміється стійке захворювання, що продовжується більше ніж 1 місяць.

14. ДИСЦИПЛІНАРНІ ЗАХОДИ

14.01 Дисциплінарні заходи розповсюджуються на всіх працівників БАП, навіть тих, що направлені працювати в іншій організації. ВД, ЗВД та КД зобов'язані слідкувати за тим, щоб усі працівники БАП, постійні чи тимчасові, поводитися відповідно до процедур і очікувань БАП.

14.02 Якщо працівники не дотримуються процедур БАП, ВД повинен вжити необхідних дисциплінарних заходів, щоб виправити ситуацію, записати вжиті заходи/прийняті рішення і направити один екземпляр до Адміністративного департаменту. Копія запису повинна зберігатися в особовій справі працівника.

14.03 При розгляді скарг працівників необхідно дотримуватися таких процедур:

14.03.01 Переконатися, що бесіда проходитиме без участі сторонніх осіб.

14.03.02 Ознайомитися з записами в обліковій картці працівника, що виступає позивачем, і його /її минулим досвідом.

14.03.03 Забезпечити дотримання договірних зобов'язань і часових рамок.

14.03.04 Детально вивчити справу і вислухати усіх працівників, які мають до неї відношення.



14.04 Якщо КД невпевнений у знанні необхідних процедур, Адміністративний департамент повинен надати консультації щодо необхідних заходів.

14.05 Етапи вжиття дисциплінарних заходів є наступними:

14.05.01 Надання рекомендацій

Якщо обставини свідчать про відсутність необхідності у формальній процедурі, керівник повинен обговорити справу зі своїми працівниками. Якщо справа очевидно серйозна, обговорення відкладаються і використовується формальна процедура розгляду дисциплінарних порушень

14.05.02 Формальна співбесіда

Формальна процедура розгляду дисциплінарних порушень починається зі співбесіди. Працівник повинен повідомити відповідного керівника про суть скарги/заяви у письмовому вигляді.

14.05.03 Незначне порушення

Працівник, який вчинив халатність або скоїв незначне порушення, яке не тягне за собою негайного звільнення, отримує письмове попередження.

14.05.04 Якщо працівник, який вже одержав два попередження за один рік, вчиняє порушення втретє, він повинен надати причину, чому дисциплінарний захід проти нього не повинен бути вжитий, і направити її у письмовому вигляді до ВД. Після цього працівника може бути звільнено.

14.05.05 Серйозне порушення

У випадку серйозного порушення, як зазначено в законодавстві про працю, працівника може бути негайно звільнено. Будь-які з наступних випадків прирівнюються до серйозного порушення і є законною підставою для негайного звільнення працівника:

- Якщо працівник відсутній на робочому місці 7 робочих днів без оформлення відпустки чи іншої законної підстави.
- Якщо під час робочого дня працівник, що знаходиться у стані сп'яніння, відмовляється або не в змозі належно виконувати встановлені обов'язки.
- Якщо при правомірному застосуванні права арешту, наданого або передбаченого будь-яким писаним законом, працівника арештовано за підсудний злочин, що карається ув'язненням, і протягом 10 днів не звільнено під заставу або поруку чи не випущено на свободу іншим законним чином.
- Якщо працівник вчиняє або на обґрунтованих і достатніх підставах підозрюється у вчиненні злочину проти або зі шкодою для роботодавця або власності роботодавця.
- Якщо працівник вживає у мовленні образи і лайку або поводить таким чином, що ображає свого роботодавця чи особу, яка призначена роботодавцем для керівництва над ним/нею.



15. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНО-ПОБУТОВИХ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ

- 15.01 БАП надає працівникам знаки уваги за наявності коштів, що має на меті сприяти налагодженню добрих робочих відносин та служить інструментом мотивації працівників. Такі знаки включають: обіди для працівників, подарунки, листівки/квіти та прощальні вечірки.
- 15.02 З дозволу Дирекції подарунок і листівка/квіти вручаються працівникам у випадку звільнення або за наявності особливої підстави (весілля, хвороба або похорони).
- 15.04 За наявності коштів можуть проводитися прощальні вечірки/обіди на честь працівників, які звільняються з роботи після зразкової роботи, або на відзначення особливих досягнень працівників.
- 15.05 Гранична вартість проведення зазначених заходів визначається і закріплюється Дирекцією.



16. ДОДАТКИ

- I. Рекомендації щодо процедури введення в роботу нового працівника
- II. Політика БАП щодо уникнення конфлікту інтересів
- III. Кодекс поведінки
- IV. Підвищення по службі і оцінювання персоналу
- V. Щомісячний звіт про виконання проекту
- VI. Політика щодо навчання і розвитку персоналу
- VII. Заява на проходження навчання
- VIII. Звіт щодо проходження навчання
- IX. Дисциплінарне попередження



ДОДАТОК І. ФОРМА З РЕКОМЕНДАЦІЯМИ ЩОДО ПРОЦЕДУРИ ВВЕДЕННЯ В РОБОТУ НОВОГО ПРАЦІВНИКА

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОЦЕДУРИ ВВЕДЕННЯ В РОБОТУ НОВОГО ПРАЦІВНИКА

Заступник виконавчого директора – Адміністративний директор несе відповідальність за виконання процедури введення в роботу нового працівника, він/вона може делегувати повноваження щодо її виконання керівнику новопризначеного працівника. Бухгалтер надає підтримку за потреби. Перелік заходів у рамках процедури введення в роботу надаються безпосередньому керівнику нового працівника і самому працівнику.

ПЕРЕД ПРИБУТТЯМ	
Призначення на посаду Привітальний лист з інформацією про час початку роботи і ім'я співробітника, який зустрине нового працівника у приймальні	Виконавець: Наказ про призначення / трудовий договір (контракт) підписується виконавчим директором
За тиждень до прибуття нового працівника: <ul style="list-style-type: none">• Передати усім працівниками інформацію про нового працівника (ім'я, посада, департамент, основні обов'язки, безпосередній керівник, коротка біографія).• Перевірити робоче місце, щоб обладнання і телефон були готові для нового працівника.• Повідомити офіс - менеджеру ім'я, департамент, місце, час прибуття і ім'я особи, з якою необхідно зв'язатися після прибуття працівника.	заступник виконавчого директора – адміністративний директор офіс – менеджер заступник виконавчого директора – адміністративний директор
ДЕНЬ 1	



<ul style="list-style-type: none">• Привітання нового працівника та знайомство з іншими співробітниками.• Ознайомлення з загальним планом будівлі, включаючи основні зони.• Підпис нового працівника про ознайомлення з наступними документами: Керівництво з кадрової політики, принципів та процедур кадрової роботи БАП та Системи бухгалтерського обліку та процесуальними нормами в БАП, посадовими обов'язками, інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки тощо.• введення в роботу – знайомство з департаментом, інформація про організацію і роль нового працівника	<p>безпосередній керівник</p> <p>безпосередній керівник</p> <p>заступник виконавчого директора – адміністративний директор</p> <p>безпосередній керівник</p>
ПІСЛЯ ПЕРШОГО ДНЯ, НАЙБЛИЖЧІ 2 ТИЖНІ	
<ul style="list-style-type: none">• Знайомство з БАП: інформація про інші департаменти та знайомство з іншими співробітниками.• Наприкінці другого тижня, безпосередній керівник повинен провести зустріч з новим працівником, щоб дізнатися як він влаштувався.	<p>безпосередній керівник</p>



ДОДАТОК II. ПОЛІТИКА БАП ЩОДО УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

1. Сфера застосування

Ця політика, якщо не вказано інше, поширюється на кожну особу, пов'язану з БАП професійними та трудовими відносинами, включно з членами Експертної Ради, керівниками департаментів, консультантами або працівниками. Інтереси кожної особи, пов'язаної з БАП включають інтереси будь-якої особи, з якою вони знаходяться у тісних особистих стосунках, зокрема дружини/чоловіка, партнера, дітей, батьків, братів і сестер або інших близьких родичів.

2. Загальна політика

- a. Кожна особа, пов'язана з БАП (згідно з пунктом 1), повинна уникати або боротися з будь-яким потенційним справжнім або передбачуваним конфліктом інтересів (в тому числі шляхом відмови від прийняття рішень або голосування щодо питань, які можуть викликати потенційний конфлікт інтересів) і відкрито визнавати будь-який потенційний чи дійсний конфлікт інтересів, що виникає, шляхом взаємодії з БАП.
- b. Конфлікти інтересів можуть виникати час від часу у ході діяльності такої особи і під час прийняття нею рішень. Вони можуть виникати під час роботи в БАП і стосуватися фінансових інтересів або інтересів, які заважають їм діяти в інтересах БАП у своїй роботі.
- v. Члени Експертної Ради БАП заявляють про свої фінансові і нефінансові інтереси, що може потенційно призвести або може бути сприйнято як конфлікт інтересів. Така заява має відкритий публічний доступ. У разі виникнення занепокоєння щодо особистої безпеки або інших серйозних занепокоєнь, пов'язаних з повною гласністю, частини заяви або заява у повному викладі передаються Голові Експертної Ради БАП, який зберігає її, і діє на її основі у разі необхідності, у конфіденційності.
- г. Діяльність БАП, спрямована на підвищення етичних стандартів урядовців, підприємців та інших осіб, може бути поставлена під ризик через етичні порушення осіб, що представляють БАП. Кожен, хто пов'язаний з БАП, повинен точно відчувати, де може виникнути потенційний конфлікт інтересів.

3. Оплачувані трудові контракти і консультації

- a. Працівники (включаючи керівництво) БАП інколи працюють, або влаштовуються на оплачувану роботу в інші організації. Це можливо, якщо:
 - i) Робота стосується боротьби з корупцією, лише за умови однозначної згоди керівництва;
 - ii) В усіх інших випадках, якщо працівник повідомляє про наявність такої роботи якомога раніше.



- б. Чимало завдань БАП виконується особами, що не є працівниками БАП, але які представляють БАП або діють від його імені на добровільній основі. Багато з цих осіб мають власні ділові, професійні та інші зв'язки.
- в. Члени Експертної Ради БАП, компанії або інші організації, з якими пов'язані ці особи, не можуть виконувати оплачувану роботу для БАП.
 - ii) Члени Експертної Ради БАП не повинні використовувати конфіденційну інформацію. При виконанні обов'язків, що не стосуються БАП, члени Експертної Ради або їх компанії не повинні використовувати конфіденційну інформацію БАП і повинні уникати ситуацій, при яких складається враження про використання ними такої інформації.
- г. Консультанти, задіяні в БАП, можуть претендувати і змагатися за оплачуваний трудовий контракт з БАП за умови, що їм не надаватимуться жодні переваги над конкурентами при присудженні їм роботи і виконанні ними службових обов'язків. Вони не повинні використовувати конфіденційну інформацію. При виконанні обов'язків, що не стосуються БАП, консультанти не повинні використовувати конфіденційну інформацію БАП і повинні уникати ситуацій, при яких складається враження про використання ними такої інформації.
- д. БАП використовує прозору процедуру прийняття рішень про надання оплачуваної роботи і слідує прозорій процедурі проведення закупівель.

4. Подарунки і розваги

Жодна особа, пов'язана з БАП, не повинна приймати жодні подарунки, розваги, кредити чи інші цінні речі від організацій чи окремих осіб, якщо подарунок може бути розтлумачений або сприйнятий як намагання здійснити вплив на БАП.

5. Як вирішити можливий конфлікт інтересів

- а. Про виявлення потенційного конфлікту інтересів повинна повідомити особа, причетна до можливого конфлікту, або інші члени руху, як тільки їм стає відомо про такий потенційний конфлікт інтересів. Якщо проблеми виявлені до того, як прийняті будь-які зобов'язання або вжиті сумнівні заходи, можна уникнути труднощів і розглянути альтернативні варіанти.
- б. Про виявлений потенційний конфлікт необхідно повідомити Голову Експертної Ради БАП або Виконавчого директора БАП.
- в. Оцінювання потенційного конфлікту інтересів проводиться Експертною Радою БАП. У результаті оцінювання може бути виявлено відсутність конфлікту інтересів чи прийнято рішення, що відповідна особа не повинна продовжувати дану діяльність стосовно суті конфлікту.



г. Керівництво БАП відповідальне за ознайомлення усіх осіб, пов'язаних з діяльністю БАП, з політикою і процедурами відносно конфлікту інтересів. Відкрито загальний доступ до цієї політики та процедур шляхом їх опублікування на сайті БАП.

б. Об'єм даної політики

Дана політика встановлює мінімальні стандарти.



ДОДАТОК III. КОДЕКС ПОВЕДІНКИ

Для досягнення цілей БАП особи, які офіційно пов'язані з БАП, повинні утримуватися від дій, які можуть поставити під сумнів їхню надійність і надійність організації. Надаємо вам на ознайомлення, як особі, що офіційно пов'язана з БАП, добровільний кодекс поведінки. Щоб підтвердити свою згоду слідувати положенням цього кодексу поведінки, будь-ласка, поставте підпис у кінці цього документу в присутності свідка.

Застереження: Цей кодекс поведінки є добровільним і порушення будь-якого з його положень не понесе за собою жодного конкретного покарання, окрім випадків, якщо воно є одночасно порушенням трудового договору (контракту) з БАП або є підсудним злочином відповідно до закону. Цей кодекс поведінки додається до усіх договорів (контрактів), що підписуються з БАП. Відповідно, отримання будь-якого права відповідно до статуту БАП або на основі договору (контракту) між будь-яким працівником, радником або консультантом та БАП не вважається порушенням кодексу.

Я ЗОБОВ'ЯЗУЮСЬ ДОТРИМУВАТИСЯ НАСТУПНИХ ПРИНЦИПІВ:

1. **Отримання подарунків, розваг, знаків уваги та інших форм винагороди:** Я не буду вимагати або приймати подарунки, речі або інші форми вдячності за послуги, що були надані або будуть надані завдяки моему зв'язку з БАП.
2. **Конфлікт інтересів:** Будь-яка організація, до якої у мене є прямий чи опосередкований фінансовий інтерес, буде позбавлена права постачати товари і послуги БАП, окрім випадків, коли вони надаються безкоштовно.
3. **Зловживання інформацією:** Я не буду з метою просування власних інтересів прямо чи опосередковано використовувати або дозволяти використання службової інформації, отриманої через або у зв'язку з БАП.
4. **Використання майна БАП:** Я не буду прямо чи опосередковано використовувати чи дозволяти використання будь-якого майна БАП для заходів, що не є офіційно погодженими.
5. **Нейтралітет:** Під час виконання своїх службових обов'язків я буду утримуватися від стосунків з будь-якими групами за інтересами, які можуть нанести шкоду/поставити під сумнів незалежність БАП.
6. **Судовий процес:** Я негайно сповіщу БАП в офіційній формі про будь-які судові повістки або інші правові питання, які можуть вимагати моєї участі у судовому процесі і стосуватися обвинувачень у шахрайстві, корупції та інших порушеннях, що можуть зашкодити репутації БАП.
7. **Основна цінність:** Я усвідомлюю, що повинен буду протидіяти корупції де і коли б я не зіткнувся з нею; підтримувати місію БАП та брати активну добровільну участь у підтримці антикорупційної діяльності в країні в цілому.
8. **Прозорість:** Я активно прагнути уникати будь-якого конфлікту інтересів і негайно повідомлю БАП про членство, власність, участь та прямий і опосередкований фінансовий інтерес в усіх компаніях і фірмах, які мають відношення до БАП.
9. **Відповідальність:** У виконанні роботи, пов'язаної з БАП, я відповідальний за цю роботу. Я завжди поважатиму роль, статус та повноваження усіх органів БАП.
10. **Налагодження контактів:** Я прагнути до підтримки конструктивних відносин з організаціями, зацікавленими у боротьбі з корупцією. Я усвідомлюю, що повинен брати



участь у заходах, які привертають увагу громадськості до негативних наслідків корупції, а також вживати ефективні дії для її стримування.

11. **Упереджені заяви:** Я не буду ні у якій ролі, що стосується БАП, робити публічні заяви, що містять вказівки на корупційні дії окремих осіб.
12. **Минулий досвід:** Я заявляю, що не маю досвіду участі у корупційних діях.
13. **Лобіювання:** Я усвідомлюю, що повинен буду в розумних межах лобіювати вжиття заходів, спрямованих на встановлення належних стандартів поведінки у проведенні національних і міжнародних фінансових операцій, і активно підтримувати зусилля БАП, спрямовані на протидію корупції.
14. **Заробіток:** Усі кошти, які будуть зароблені мною від імені БАП або під час заходів, що проводитимуться від імені БАП, я покладу на банківський рахунок БАП.
15. **Фінансові зобов'язання:** я зобов'язуюся сплачувати усі необхідні податки з мого оподаткованого доходу регулярно і справно.

ПІДПИСАНО _____, 20__ року

Прізвище, ім'я _____ Підпис _____

СВІДОК

Прізвище, ім'я _____

Підпис _____



ДОДАТОК ІV. ПІДВИЩЕННЯ ПО СЛУЖБІ І ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Для службового використання

Форма оцінювання

Прізвище, ім'я:

Назва посади та департаменту:

Прізвище, ім'я особи, що проводить оцінювання:

Посада особи, що проводить оцінювання:

Керівник департаменту:

Будь-ласка, вкажіть необхідну інформацію у відповідних полях. **Ви можете надати додаткові документи**, щоб скоротити необхідність у деталізації, однак, будь-ласка, переконайтеся, що ви зробили на них необхідні посилання у відповідних розділах цього документу. Для вашого керівництва у заповненні форми вказуються заголовки розділів та роз'яснюється інформація, яку необхідно надати. За бажанням, ви можете представити інформацію в іншому форматі.

ЧАСТИНА А: Заповнюється Об'єктом оцінки

ЧАСТИНА Б: Заповнюється Суб'єктом оцінки

ЧАСТИНА В: Заповнюється під час Оцінювальної співбесіди



ЧАСТИНА А: Самооцінка об'єкта оцінки

Посада

Будь-ласка, надайте найновіший перелік ваших посадових обов'язків.

Що ви зробили

Як добре вам вдалося досягнути цілей попереднього року?

Які загалом, на вашу думку, ви мали досягнення минулого року?

Наприклад: Ви виконали нові завдання чи проекти. Ви набули або покращили свої професійні навички.

Як ви це зробили

Що вам вдається добре?

Що в вашій роботі ви б могли робити краще?

Що могло б допомогти вам покращити якість роботи?

(включаючи допомогу/підтримку від менеджерів або навчання і професійний розвиток)

Наскільки ефективним був курс навчання або професійного розвитку, який ви пройшли?

Чи є результати від навчання і професійного розвитку?

Що далі

Чи бачите ви свій розвиток або зростання своєї ролі у наступному році?



ЧАСТИНА Б: Оцінювання суб'єктом оцінки

Оцінювання результатів роботи суб'єктом оцінки

Будь-ласка прокоментуйте наступні аспекти роботи. Будь-ласка, вкажіть, у чому працівник виявляє добрі і відмінні результати, а також те, що необхідно вдосконалювати.

- (i) *Якість роботи*
- (ii) *Продуктивність*
- (iii) *Ініціативність*
- (iv) *Навички командної роботи*
- (v) *Комунікативні навички і вміння налагоджувати контакти*
- (vi) *Навички навчання інших (якщо стосується)*
- (vii) *Навички роботи керівником (якщо стосується)*

Огляд попереднього року

Будь-ласка, прокоментуйте, наскільки працівнику вдалося досягти цілі попереднього року

Наскільки ефективним, на вашу думку, був курс навчання і професійного розвитку? Які ви помітили покращення?

Фіксація досягнень

Чи є напрямки, завдання чи проекти, з якими об'єкт оцінки впорався особливо добре?

Якщо так, будь-ласка опишіть їх коротко.

Плани щодо вдосконалення

Чи є певні напрямки роботи, які потребують підтримки, скерування, додаткових навичок чи роз'яснень?

Якщо так, будь-ласка, опишіть їх коротко.

Що необхідно зробити для (подальшого) покращення? (Наявні можливості: пройти курс навчання, поспостерігати за роботою спеціалістів, попрацювати спільно з більш досвідченим колегою, отримати консультації у ході виконання нового завдання або проекту, виділити час для проходження курсу підвищення кваліфікації)

Майбутнє

Як ви бачите вдосконалення роботи на даній посаді і/та працівника в наступному році?



Розділ В: Визначені цілі і результати (копію надати ЗВД)

Визначені цілі на наступний рік	
Результати навчання і професійного розвитку <i>Що треба вивчити/розвинути?</i>	
Яким чином це буде досягнуто? <i>Яким чином це можна буде вивчити/розвинути?</i>	
Необхідні ресурси (включаючи робочий час)	
Яким чином будуть визначатися успішні результати?	

ПІБ працівника Дата.....

Дата зустрічі, призначеної для контролю за досягненням цілей



Розділ Г. Інші коментарі

Коментарі Суб'єкта оцінки

Коментарі Об'єкта оцінки

Об'єкт оцінки

Суб'єкт оцінки

Начальник департаменту

.....
Підпис

.....
Підпис

.....
Підпис

.....
Дата

.....
Дата

.....
Дата



ДОДАТОК V. ЩОМІСЯЧНИЙ ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Назва донора:	
№ договору, на підставі якого здійснюється проект	
Назва організації – адміністратора гранту:	БАП
Назва проекту (як у договорі):	
Цільова аудиторія (група) проекту	
Термін виконання проекту (по датах):	
Звітний період (по датах):	
Дата подання звіту:	
П.І.Б. особи, що підготувала звіт	

1. Виконання завдань проекту:

Даний розділ має містити завдання робочого плану, які виконувались протягом звітнього періоду, та опис виконаних робіт, включно із отриманими результатами

Формулювання завдань / заходів у межах завдань	Опис діяльності	Отримані результати
Завдання проекту:		

2. Роботи по Проекту

Наводиться опис робіт, які були завершені у звітньому місяці, відповідно до робочого плану проекту та опису проекту. Також зазначається, чи роботи були виконані згідно з термінами, які зафіксовані у робочому плані, та у повному обсязі, якщо ні, то слід навести пояснення причин недотримання плану або невиконання робіт у повному обсязі.

Виконані заходи	Хід виконання	Період виконання	Примітка
Запланована по проекту діяльність			
Незапланована по проекту діяльність			

3. Діяльність по Проекту, яка ще триває

Наводиться опис робіт, які були розпочаті у звітньому місці або раніше, і завершення яких заплановано у наступному місяці або пізніше. Також зазначається, чи роботи виконуються згідно з термінів, які зафіксовані у робочому плані, та у повному обсязі, якщо ні, то слід навести пояснення причин недотримання плану або невиконання робіт у повному обсязі.

Виконані заходи	Хід виконання	Період виконання	Примітка



4. Проблеми, які виникли під час виконання проекту /коментарі

Наводиться опис усіх проблем, які виникли при виконанні проекту протягом звітного місяця, у тому числі тих, що призвели до недотримання робочого плану виконання проекту, або до невиконання запланованих завдань у повному обсязі. Надаються пояснення причин виникнення цих проблем та способи їх вирішення.

Проблеми, що виникли	Причини, що їх викликали	Способи вирішення

5. Історії успіху

Надайте опис «історій успіху» (якщо є на даному етапі виконання проекту), тобто конкретних прикладів досягнень, які були отримані в результаті виконання проекту. Історії успіху повинні демонструвати якісні та кількісні зміни чи реформи в цільовій аудиторії або серед залучених осіб/організацій.

Опис ситуації до початку проекту	Діяльність, виконана в рамках проекту	Отримані результати

П.І.Б. особи, що підготувала звіт

підпис



ДОДАТОК VI. ПОЛІТИКА ЩОДО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1. Загальні положення

- а. Трансперенсі Інтернешнл Україна (далі БАП) визнає, що продуктивність і ефективність роботи організації в кінцевому рахунку залежить від глибини і якості знань та навичок її працівників. Покращення таких знань і навичок відбувається частково завдяки навчанню і професійному розвитку працівників.
- б. Перед БАП стоїть необхідність розробити чітку стратегію розвитку і навчання персоналу. Для цього спочатку проводиться аналіз наявних навичок і потреб у навчанні у працівників, що базується на результатах засідання з питань стратегічного планування.
- в. Необхідно розробити спеціалізовану політику з навчання персоналу і програму, у якій вказано, які навчальні засоби БАП планує надавати працівникам на регулярній основі. Тут може виявлятися певний ступінь нерівності. Метою даного документу є надання практичного керівництва щодо проведення цієї процедури в БАП шляхом визначення основного кола обов'язків сторін.

2. Загальний обов'язок

Керівник тренінгового відділу виступає координатором з навчання персоналу у БАП і звітує виконавчому директору. У взаємодії з керівниками департаментів координатор з навчання перевіряє, щоб працівники кожного департаменту мали доступ до навчання і проходили відповідний курс. Крім того, повинні регулярно проводитися внутрішні тренінги з важливих для БАП питань.

3. Визначення потреб у навчанні і реагування на них

Координатор з навчання працює з програмним і адміністративним персоналом з метою визначення підходящих видів діяльності з навчання і розвитку, спираючись на стратегічні цілі БАП і коло повноважень відповідної програми/посади. Хоча засідання БАП з питань стратегічного планування дозволяють визначити потреби у навчанні, на практиці очікується, що потреби у навчанні буде розглядатися регулярно, зважаючи на зміни у колі повноважень програм і службових обов'язках працівників тощо. Методологія, що використовується для



цього безперервного процесу, змінюється відповідно до обставин, але в цілому включає такі елементи:

- Бесіда з відповідним працівником для уточнення визначеної потреби у професійному розвитку і погодження шляхів вирішення даного питання.
- Визначення зв'язку пропонованого виду діяльності з цілями організації та особистими цілями. Тут може розглядатися можливість отримання працівником необхідної для програми/посади/відділу інформації та користі для себе особисто. На цьому етапі важливим джерелом інформації може бути характеристика навчального курсу, зміст конференції тощо. Координатор з навчання веде базу даних навчальних курсів для працівників БАП. Це допомагає підтримувати зв'язок з працівниками, що пройшли навчання, і визначати початкові програми, яким надається найбільша перевага, у майбутньому.
- Уточнення змісту пропонованого виду діяльності і очікуваної від нього користі (тобто, результатів навчання). Це може проходити у формі неформального «брифінгу» перед початком курсу або конференції, коли, наприклад, працівника просять дослідити певне важливе питання. На цьому етапі процесу допомогу може надати орієнтовна заява на проходження навчання, яку повинен заповнити працівник (додається).

4. Оцінювання

Важливим завданням є виявлення впливу навчання і розвитку та контроль за тим, щоб потреби у навчанні задовольнялися однаково по усій організації. Тому працівники повинні заповнити форму обліку навчальних курсів (додається), що дозволить занести інформацію про проходження навчання у базу даних. Крім того, за підсумками навчання проводяться наради за участі відповідного працівника, координатора з навчання і/або ВП (ЗВД) з метою обговорення, чому працівник навчився і чи є необхідність у функціональних чи будь-яких інших змінах (тобто такі наради надають можливість для двостороннього зворотного зв'язку).

5. Картка обліку пройденого курсу навчання



Працівник повинен пройти мінімум 80% програми курсу, щоб курс було зараховано як «пройдений» у картці обліку.

6. Відбір

Якщо кількість працівників, що зацікавлені у проходженні навчального курсу або програми, перевищує кількість наявних місць або вона помітно вплине на продуктивність роботи відділу, вибір працівників для навчання здійснюється з урахуванням таких критеріїв:

- Надання переваги інтересам відділу (тобто необхідно переконатися, що продуктивність і потреби відділу не постраждають).
- Рівномірне задоволення потреб працівників у навчанні всередині організації.
- Відповідність заявників вимогам, що висуваються до цільової групи курсу навчання.
- Демонстрація того, яким чином знання і навички, набуті протягом навчальної програми, буде використано і закріплено на робочому місці.
- Попередні курси навчань апліката.



ДОДАТОК VII. ЗАЯВА ПРО ПРОХОДЖЕННЯ НАВЧАННЯ

Будь-ласка, заповніть дану форму і обговоріть її з координатором з навчання при поданні запиту на навчання

Прізвище, ім'я

Яка є потреба у навчанні/розвитку?

Як це пов'язано з діяльністю БАП і колом повноважень вашої програми/посади?

Якщо ви вже визначили необхідний вид діяльності (наприклад, курс або конференцію), будь-ласка, опишіть його в деталях.

Поясніть, яким чином пропонований курс навчання/розвитку стосується вашої безпосередньої роботи.

Що ви сподіваєтеся вивчити?

Поясніть, вказавши три ключові цілі навчання у нижчеподаному списку:

-
-
-

Заповнюється після обговорення з координатором з навчання:

Погоджено (Підпис КН)

Погоджено (Підпис ВП (ЗВД)).....

Дата і час оцінювальної співбесіди.....

Інша інформація (наприклад, фінансові розрахунки)



ДОДАТОК VIII. ЗВІТ ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ НАВЧАННЯ

Необхідно заповнювати і здавати дану форму щоразу після участі у навчальних заходах

1. Прізвище, ім'я

2. Програма/Відділ

3. Тип навчання

Внутрішній тренінг
 Навчальний курс або семінар поза межами роботи
 Дистанційне навчання
 Конференція

4. Інформація щодо курсу навчання

Будь-ласка, надайте коротку інформацію про курс навчання (наприклад, назва курсу, зміст тощо):

5. Дати і тривалість навчання

Будь-ласка, вкажіть, коли проводився курс навчання і як довго він тривав:

6. Вартість навчання, за наявності

Якщо навчання було безкоштовним, будь-ласка, залиште дане поле пустим. Якщо навчання було платним, будь-ласка, вкажіть яким чином воно було оплачене, і вкажіть відповідний код бюджетної статті:

7. Оцінювання

7.1 Будь-ласка, вкажіть, чи було навчання корисним, зробивши відповідну позначку нижче:

дуже корисне
 корисне
 не дуже корисне
 не мало жодної користі

7.2 Якщо навчання призведе до будь-яких змін у виконанні вами службових обов'язків, будь-ласка, опишіть їх коротко:

7.3 Якщо після завершення курсу навчання ви можете надати будь-які рекомендації (наприклад, рекомендацію про те, що інші співробітники повинні пройти таке саме навчання), будь-ласка, вкажіть їх нижче:



7.4 Будь-ласка, вкажіть, коли і з ким проводилася перевірка цього виду діяльності:

Дата

Підпис



ДОДАТОК ІХ. ДИСЦИПЛІНАРНЕ ПОПЕРЕДЖЕННЯ

ПІБ: Номер особової справи:.....

Департамент:..... Посада:.....

Причина вжиття дисциплінарного заходу (опишіть детально):.....

.....

.....

Ким проведена перевірка:.....

Зміст попередження:.....

.....

Рівень попередження:.....

У разі відсутності/недостатнього покращення до:

Наступним етапом буде:.....

Попередження діє протягом:.....

Дисциплінарну бесіду проведено та надано попередження

Ким.....

Коли.....

Право оскарження було використане: Так/Ні

*Підпис Підпис.....
за роботодавця працівник

Дата Дата.....

Результат оскарження: Попередження підтверджено/замінено (уточніть нижче)
Розповсюдження: і)іі).....

*Попередження повинне за можливості бути підписане особою, яка проводила дисциплінарну бесіду.