**Організація роботодавців «Обласна спілка будівельників Півдня України»**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
**Протоколом правління ОР «ОСБПУ»**
**№ 38**
**від 18.12.2024 року.**

м. Одесса

# ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1. Загальні положення

1.1. Політика управління людськими ресурсами (далі за текстом – Політика) Організації роботодавців «Обласна спілка будівельників Півдня України» (далі за текстом – Організація) заснована на її статутній меті, яка полягає в забезпеченні ефективної взаємодії з органами державної влади, для створення інвестиційно привабливого регіону, що сприяє створенню комфортного, безпечного, гідного і етичного середовища, сприяючи щасливому життю і розвитку громадян південних регіонів України, представництво інтересів роботодавців, які є членами Спілки, у економічних, соціально-трудових, інвестиційних та інших відносинах, захист їх законних прав та інтересів, а також координація та консолідація дій членів Спілки для досягнення позитивних результатів їхньої діяльності та посилення їх впливу на процес формування соціально-економічної політики, вдосконалення соціально-трудових відносин та розвитку соціального партнерства у сфері будівництва та сервісу.

1.2. Політика управління людськими ресурсами – це політика єдиної інтегрованої організації, яка має потужну та стабільну корпоративну культуру та систему цінностей. Політика підтримує ефективність організаційної структури, що має прозору та зрозумілу систему керування та дає можливості для максимального розкриття потенціалу людського ресурсу, що є однією з основних переваг організації.

1.3. Усі складові частини Політики управління людськими ресурсами побудовані таким чином, щоб забезпечити максимальну гнучкість організації, її можливість не тільки швидко та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно ініціювати та успішно впроваджувати необхідні зміни та інновації.

1.4. Основною метою цієї політики є отримання максимальної віддачі від залучених спеціалістів (працівників та консультантів) через побудову системи, яка:

- мотивує кожного працівника та консультанта до досягнення цілей стратегічного плану розвитку Організації;
- надає можливість об’єктивно оцінити ступінь участі кожного працівника та консультанта в досягненні результатів;
- забезпечує справедливу оплату праці та заохочує до досягнення результатів.

1.5. Політика ґрунтується на законодавстві України, що забезпечує дотримання прав людини у сфері трудових правовідносин.

1.6. В основу цієї Політики покладено принцип недискримінації, що передбачає рівні можливості для кандидатів на посаду, кар'єрне зростання в Організації незалежно від раси, кольору шкіри, віку, релігійних та політичних переконань, етнічного походження, статі, сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності, інвалідності, стану здоров'я в процесі прийняття рішення щодо прийому на роботу або кар'єрного росту.

**2. Основні засади залучення персоналу**

2.1. Організація прагне набуття статусу «роботодавець, якого обирають» для осіб, які виявляють бажання співпрацювати з Організацією та мають намір приносити максимальну користь для нашої Організації, незалежно від того, чи вони є потенційними кандидатами, чи вже працюють в нашій команді.

2.2. Організація визначає ключові характеристики персоналу (співробітників та консультантів), які є важливими для досягнення стратегічних цілей:

- висока професійна кваліфікація;
- фокус на досягнення результатів, відображених у Стратегічному плані розвитку, проєктах та програмах Організації;
- ініціативність та активний пошук рішень;
- зацікавленість у розробці інновацій, нових підходів до роботи, здатність швидко вивчати та застосовувати отримані знання;
- гнучкість, здатність до адаптації, психологічна стійкість;
- готовність поділяти цінності та місію Організації та дотримуватися їх.

2.3. При плануванні програм та проєктів Організації керівники департаментів і програм, разом з Головою правління та Виконавчим директором, визначають перелік посад та необхідної кваліфікації працівників, а також консультантів для надання послуг, які необхідні для реалізації напрямків, проєктів та програм Організації.

2.4. Керування процесом залучення персоналу покладено на Виконавчого директора. Ініціювання залучення нових працівників може здійснюватися керівником/керівницею стратегічного напряму, програми або проєкту Організації, а також керівником департаменту, де планується робота з новими співробітниками та консультантами. Цей процес ініціюється через звернення до Виконавчого директора з вмотивованою пропозицією, яка включає детальний опис вакансії з чіткими обов'язками, відзначаючи рівень професійної відповідальності, необхідний рівень знань та навичок для ефективного виконання завдань.

2.5. Процес відбору кандидатів на посади в Організації може мати різні форми, зокрема:

- відкритий конкурс;
- переведення осіб зі складу персоналу Організації на нові посади;
- залучення через особисті переговори з кваліфікованими фахівцями зі здобуттям досвіду, які вже є в нашій базі експертів;
- співпраця із професійними кадровими агентствами, щоб забезпечити швидкий та ефективний підбір висококваліфікованих спеціалістів за необхідності.

2.6. Процес залучення працівників та консультантів в Організації повинен відповідати положенням цієї Політики, Фінансової та Антикорупційної політики Організації.

2.7. Після узгодження з Виконавчим директором стосовно необхідності залучення працівників/консультантів, останній приймає рішення щодо форми такого залучення. Виконавчий директор забезпечує, щоб цей процес відповідав усім встановленим

стандартам і вимогам Політики Організації, а також враховував Фінансову та Антикорупційну політику.

2.8. Основною формою залучення працівників та консультантів Організації є відкритий конкурс. В той же час, Організація залишає за собою право здійснювати підбір персоналу серед існуючих працівників та консультантів. У разі внутрішнього конкурсу, Виконавчий директор інформує працівників та консультантів Організації про вакансії та організовує збір документів для участі. Проведення внутрішнього конкурсу має відповідати підпунктам 2.12 – 2.19 цієї Політики.

2.9. Для проведення відкритого конкурсу Виконавчим директором формується спеціальна комісія. Головою комісії виступає Виконавчий директор Організації або особа, яку він делегує на цю посаду. Склад комісії формується з керівника напряму або проєкту Організації, до якого відноситься вакансія. Комісія включає в себе також фахівців, керівників департаментів, відповідальних за працю з працівниками/консультантами, а також осіб, які відповідають за управління людськими ресурсами. При необхідності Виконавчий директор може доповнити склад комісії іншими фахівцями. У випадку розгляду кандидатур на керівні посади, такі як директор департаменту або керівник напряму чи проєкту, склад комісії формується з Голови правління та Виконавчого директора, а також осіб, які їх представляють.

2.10. Виконавчий директор доручає керівнику стратегічного напряму або проєкту Організації та / або директору департаменту, до якого мають бути залучені працівники / консультанти, підготувати оголошення. Таке оголошення має містити короткі відомості про мінімальні вимоги до подання заявки та професійних обов’язків, а також переліку документів, які очікуються від потенційних кандидатів. Мінімальним переліком документів є CV резюме потенційного кандидата із зазначенням необхідного досвіду для ефективного виконання обов’язків, передбачених даною посадою, а також мотиваційний лист. В оголошенні зазначається електронна пошта, на яку потенційні кандидати надсилатимуть документи, а також кінцева дата отримання документів.

2.11. Оголошення розміщується на офіційному веб-сайті Організації у розділі «Вакансії». Також може бути опубліковане на інших інформаційних ресурсах, у соціальних мережах, в розсилках партнерських організацій тощо, відповідно до вимог комунікаційних політик та процедур Організації. Анонсування повинно бути опубліковано не пізніше, ніж за 10 днів до кінцевої дати прийому документів. При необхідності можуть бути використані інші маркетингові та рекламні канали для забезпечення максимального охоплення цільової аудиторії.

2.12. У конкурсі на залучення працівників/консультантів можуть брати участь також працівники та консультанти Організації, які повинні попередити свого безпосереднього керівника та Виконавчого директора про свою зацікавленість до моменту надсилання документів. Виконавчий директор та керівники відповідних напрямків або проєктів мають право врахувати внутрішніх кандидатів при розгляді заявок та прийнятті рішення щодо подальших етапів відбору. У разі участі внутрішніх кандидатів можуть бути визначені інші процедури або критерії для оцінки їхніх кваліфікацій та досвіду.

2.13. У випадку оголошення кількох вакансій, кожен кандидат подає окремий пакет документів для кожної конкретної вакансії. Це дозволяє краще враховувати специфіку та вимоги кожної посади при оцінці кандидатів.

2.14. Ініціатор залучення персоналу або інший уповноважений фахівець, визначений Виконавчим директором, веде облік усіх отриманих заявок та інформує Виконавчого

директора про кількість отриманих заявок протягом двох робочих днів з моменту закінчення терміну подання документів.

2.15. Протягом робочого тижня комісія розглядає всі отримані заявки та формує короткий список претендентів, які найбільш повно відповідають встановленим критеріям та компетенціям для зайняття вакансії. Кількість претендентів, які будуть запрошені на співбесіду, визначається комісією. У випадку відкритого конкурсу мінімальна кількість запрошених на співбесіду претендентів становить дві особи.

2.16. Ініціатор конкурсу в терміни надсилає листи про відмову всім претендентам, які не пройшли відбір. Це дозволяє забезпечити чітку та своєчасну зворотну інформацію кандидатам, що відображає професійний підхід Організації до процесу відбору та підвищує їхню задоволеність участю в конкурсі.

2.17. Співбесіда проводиться з метою оцінки достатності рівня знань, досвіду та здібностей претендента для вакантної посади. Особлива увага приділяється рівню мотивації, кваліфікації та професійному досвіду. Крім співбесіди, Організація залишає за собою право проводити тестування (наприклад, комп’ютерні тести, перевірка знань, аналіз ситуацій тощо) або отримання рекомендацій з попереднього місця роботи. Цей підхід сприяє збільшенню об'єктивності та глибині оцінки кандидатів та дозволяє забезпечити вибір кращих фахівців для вакантних посад.

2.18. Під час співбесіди кожен претендент повинен бути детально ознайомлений з обов’язками посади, на яку він претендує, а також з основними цілями та стратегічними пріоритетами Організації, щоб забезпечити повне розуміння ролі та візії компанії. Крім того, важливо чітко висвітлити систему оплати праці, включаючи заробітну плату, бонуси та інші фінансові аспекти, для того, щоб кандидати могли зробити інформоване рішення щодо пропозиції роботи.

2.19. Комісія визначає відповідність кандидата до займаної посади шляхом голосування простою більшістю, результати якого фіксуються у протоколі. Всі кандидати, які брали участь у співбесіді, повинні бути своєчасно інформовані про рішення комісії, незалежно від його змісту.

2.20. Протокол, підготовлений комісією, має бути направлений Виконавчому директору, який, на основі наданої інформації, ухвалює остаточне рішення про призначення або відхилення кандидата на посаду працівника або консультанта.

2.21. Позаконкурсна процедура залучення консультантів може бути ініційована у виняткових обставинах, таких як термінова потреба в послугах або унікальний характер виконуваних робіт. У такому випадку, відповідальний керівник департаменту або стратегічного напряму чи проекту Організації зобов'язаний надати Виконавчому директору обґрунтування необхідності позаконкурсного залучення консультанта, зазначивши специфічні причини, що вимагають такого підходу. Це рішення виконавчого директора має бути погоджене з Головою правління організації. Це забезпечує додатковий рівень перевірки та затвердження для забезпечення прозорості та виправданості таких рішень.

2.22. Після отримання схвалення від Виконавчого директора та Голови правління щодо доцільності проведення позаконкурсної процедури, Виконавчий директор, або особа, якій він доручив цю задачу, проводить попередні переговори з потенційними кандидатами на зайняття консультантських позицій. На основі результатів цих переговорів, Виконавчий директор ухвалює остаточне рішення про залучення консультантів.

2.23. Для обраних працівників може бути встановлено випробувальний термін від одного до двох місяців. Протягом цього терміну керівник стратегічного напряму та проєкту Організації, або ж директор департаменту, повинні інформувати Виконавчого директора про хід випробувального терміну працівника та виконання покладених на нього завдань. Рішення про завершення випробувального терміну та результати його проходження працівником приймається Виконавчим директором із залученням керівника департаменту, стратегічного напряму та проекту організації, в обов'язках якого перебувала ця особа.

2.24. Виконавчий директор інформує працівника про завершення випробувального терміну та рішення, що були прийняті на підставі його результатів.

**3. Умови припинення трудових відносин в Організації**

3.1. Звільнення працівників та консультантів здійснюється за умовами, що відповідають трудовому законодавству та умовам, визначеним в Договорі про надання послуг.

3.2. У випадку реорганізації Організації, трудові відносини з працівниками та консультантами можуть бути продовжені, якщо зміни не стосуються їхніх посад.

3.3. Звільнення може бути ініційовано керівництвом Організації з таких причин:

- невідповідність кваліфікації працівника або консультанта вимогам посади;
- систематичне невиконання службових обов'язків;
- необґрунтована тривала відсутність на робочому місці або відсутність зв'язку при дистанційній роботі;
- розкрадання майна Організації;
- повторні дисциплінарні стягнення за порушення внутрішніх політик та процедур;
- інші підстави, передбачені чинним законодавством;
- дії, що завдають шкоди репутації Організації.

3.4. Порядок звільнення працівника включає:
- подання заяви про звільнення або доповідної записки за 14 календарних днів до планованої дати звільнення;
- можливість скорочення цього терміну у визначених випадках;
- проведення вихідного інтерв'ю з працівником при звільненні за власним бажанням;
- оцінка виконання працівником своїх обов'язків та його поведінки керівництвом перед прийняттям рішення про звільнення;
- передача всіх матеріальних цінностей та документів, що були на балансі працівника;
- контроль за передачею справ та документів іншим працівникам;
- процедура передачі справ при звільненні керівника департаменту, стратегічного напряму та проекту Організації;
- оформлення передачі документів та інших матеріалів;
- внесення відповідних записів у табель робочого часу та здійснення розрахунку з працівником.

3.5. Умови звільнення консультантів регулюються відповідно до Договору про надання послуг та повинні бути узгоджені з відповідним пунктом цієї Політики.

**4. Порядок надання відпусток**

4.1. Тривалість та режим відпусток для співробітників Організації визначаються згідно із законодавчими нормами про працю. Співробітник має право скористатися відпусткою в повному обсязі або поділити її на частини, що не суперечить законодавчим вимогам, попередньо узгодивши з керівництвом та отримавши затвердження від Виконавчого директора.

4.2. Кожного року до кінця січня директори департаменту, стратегічного напряму та проекту Організації мають розробити графік відпусток, який забезпечує оптимальне функціонування відділів та ефективне управління робочими ресурсами, та подати його на затвердження Виконавчому директору. Графік повинен враховувати не тільки потреби працівників, а й стратегічні завдання Організації.

4.3. Любі зміни в затвердженому графіку відпусток дозволені лише за згодою безпосереднього керівника та Виконавчого директора, з обов'язковим повідомленням про такі зміни не менше ніж за 30 днів до їх впровадження, крім надзвичайних обставин, таких як хвороба або сімейні умови.

4.4. Процедура підготовки до відпустки передбачає написання заяви на ім'я Виконавчого директору з інформуванням безпосереднього керівника, де вказуються точні дати відпустки та план передачі обов'язків, а також звіт про стан виконання завдань.

4.5. Керівники департаменту, стратегічного напряму та проекту Організації, у зв'язку з їхньою ключовою роллю в Організації, повинні забезпечити належне делегування повноважень та відповідальності під час своєї відсутності. Це включає заздалегідь плановану передачу справ та обов'язків, а також надання вичерпної інформації про стан виконання важливих проектів.

**5. Дисциплінарні процедури**

5.1. Всі співробітники та консультанти обов'язково мають бути ознайомлені з внутрішніми політиками та процедурами Організації. Ознайомлення має бути підтверджене підписанням відповідної декларації згоди на їх дотримання.

5.2. Застосування дисциплінарних процедур є однаковим для всіх членів Організації, незалежно від рівня трудових відносин. Це важливо для забезпечення послідовності у підтриманні високого рівня продуктивності та професійної поведінки, відповідно до корпоративної культури Організації.

5.3. Керівники департаментів, стратегічного напряму та проекту Організації відповідають за виявлення та реагування на порушення корпоративних стандартів, правил, політик та процедур, а також умов трудових або контрактних відносин. Вони мають інформувати Виконавчого директора про всі виявлені порушення, який, у свою чергу, приймає відповідні дисциплінарні рішення згідно з положеннями пункту 5.4.

5.4. Дисциплінарні заходи застосовуються відповідно до наступної послідовності:
- усне попередження;
- письмове попередження з вказівкою на правові наслідки порушень;
- тимчасове відсторонення від виконання обов'язків без збереження зарплати на термін до двох тижнів;
- звільнення у випадку серйозних порушень.

5.5. Співробітники та консультанти мають право оскаржити будь-які дисциплінарні заходи, подавши письмове звернення Виконавчому директору, а у разі потреби – до Голови правління Організації.

5.6. Організація забезпечує право на подання законної скарги проти дій або бездіяльності колег, керівників, включно з Виконавчим директором. Скарги можуть стосуватися порушень прав, дискримінації, цькування чи інших проблем, але вони повинні бути належно обґрунтовані.

5.7. Організація гарантує захист від будь-яких форм переслідувань за використання права на подання скарги.

5.8. Подання скарг визначається ієрархією: від безпосереднього керівника до Виконавчого директора та далі – до Голови правління Організації, в залежності від особи, на дії чи бездіяльність якої подається скарга.

5.9. Після отримання скарги, департаментів, стратегічного напряму та проекту та/або Виконавчий директор проводять переговори з усіма сторонами, задіяними у конфлікті, і можуть виступати у ролі медіаторів для досягнення взаємоприйнятного вирішення ситуації.

**6. Основні засади регулярного моніторингу роботи персоналу**

6.1. Щорічний план атестаційних заходів, затверджений Виконавчим директором, спрямований на комплексну оцінку та розвиток персоналу, включає:

- регулярні оглядові наради, що проводяться з участю керівників та виконавців. Ці наради мають на меті виявлення слабких сторін в роботі персоналу, аналіз проблемних питань та розробку плану дій щодо їх вирішення та оптимізації робочого процесу;
- атестація персоналу на відповідність займаним посадам, яка включає оцінку кваліфікації, компетентності та виконання професійних обов’язків. Атестація спрямована на визначення потреб у професійному розвитку та кар’єрному зростанні співробітників;
- спеціалізовані наради, присвячені вирішенню конфліктних ситуацій серед персоналу та розгляду скарг працівників або консультантів. Ці наради мають на меті вирішення внутрішньо організаційних конфліктів, вдосконалення комунікацій та підтримку позитивного робочого середовища.

6.2. Моніторинг продуктивності працівників здійснюється через систематичний аналіз виконання планових завдань, використання KPI (ключових показників ефективності) та зворотного зв'язку від керівників підрозділів.

6.3. Розвиток професійних навичок та компетенцій персоналу є важливою частиною процесу моніторингу, що включає регулярне проведення тренінгів, семінарів та інших освітніх програм.

6.4. Забезпечення відкритості та прозорості у процесі моніторингу та оцінювання роботи персоналу є ключовим принципом, що дозволяє підтримувати довіру та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками.

**7. Основні засади розвитку людських ресурсів Організації**

7.1. З метою створення ефективної системи інтегрованого структурованого та безперервного корпоративного навчання, Організація вживає наступних заходів:

- регулярно проводиться оцінка потреб працівників та консультантів у професійному навчанні. На основі цієї оцінки формуються групи для спільних навчальних сесій;

- визначаються спільні потреби у навчанні для цих груп, які корелюються зі стратегічним планом розвитку Організації, забезпечуючи цілеспрямований розвиток навичок та компетенцій;
- аналізуються різні форми та методи навчання, щоб знайти оптимальні способи задоволення освітніх потреб персоналу, враховуючи індивідуальні особливості та робочі умови;
- ідентифікуються співробітники та консультанти з високим лідерським потенціалом для їх подальшого розвитку та призначення на керівні посади, що сприяє формуванню міцного керівного кадрового резерву;
- розробляються індивідуальні програми розвитку для кожного працівника, включаючи структуроване навчання, стажування, участь у спеціальних проєктах, а також наставництво з боку керівників Організації.

7.2. Виконавчий директор щорічно затверджує загальний план професійного розвитку та навчання працівників / консультантів, виходячи з оцінки потреб, корпоративних цілей та стратегічних пріоритетів Організації.

7.3. Внутрішнє та зовнішнє професійне навчання здійснюється за рахунок Організації, виходячи з її бюджетних можливостей та освітніх пріоритетів. У випадку, коли співробітник чи консультант ініціює участь у навчальних програмах, які не відповідають основним напрямам навчання Організації, це навчання може бути оплачене самостійно. При цьому слід погодити графік роботи з безпосереднім керівником на час навчання.

**8. Система оплати праці**

8.1. Винагорода працівників та консультантів визначається з урахуванням ринкових стандартів оплати праці в Україні. Організація прагне гарантувати, що винагорода відповідає рівню кваліфікації та внеску кожного працівника в реалізацію Стратегічного плану розвитку Організації.

8.2. При розробці фінансових планів та бюджетів, Виконавчий директор та Правління Організації приділяють особливу увагу питанню оплати праці, забезпечуючи її адекватність та справедливість. Виконавчий директор відповідає за проведення аналізу ринкових умов, інфляції та змін у купівельній спроможності, щоб своєчасно адаптувати розмір винагороди.

8.3. Розмір винагороди для постійних працівників та залучених консультантів визначається згідно зі штатним розписом та тарифною сіткою, що затверджені в Організації. Виконавчий директор забезпечує прозорість та консистентність цього процесу.

8.4. Конкретний розмір винагороди для кожного працівника чи консультанта встановлюється Виконавчим директором відповідно до їхніх посадових обов'язків, досвіду та ролі в Організації, виходячи з визначеної тарифної сітки.

8.5. Штатний розпис і тарифна сітка переглядаються щорічно, але можуть бути актуалізовані протягом року у випадку значних змін в фінансовому становищі Організації, змін у ринкових умовах або інфляційних процесах.

8.6. Тарифна сітка є інтегрованою частиною «Політики здійснення закупівель товарів, робіт та послуг в Організації» та підлягає затвердженню Правлінням Організації.

8.7. Розрахунок винагороди ведеться у гривнях на основі 8-годинного робочого дня та 5-денного робочого тижня. У винагороду включаються всі податки та обов’язкові

внески відповідно до законодавства. Для консультантів, які виконують короткострокові завдання, оплата може розраховуватися за кожну надану послугу.

8.8. Оплата праці здійснюється відповідно до внутрішніх фінансових політик Організації.

8.9. Процедура оплати включає подання працівниками та консультантами звітів про виконану роботу та табелів обліку робочого часу, які затверджуються безпосередніми керівниками.

8.10. У випадку затримки або несвоєчасного подання звітів та табелів, Організація може затримати виплату винагороди до моменту виконання працівником або консультантом своїх зобов’язань.

**9. Розвиток лідерства та наставництва**

9.1. Організація визнає важливість лідерства та наставництва як ключових елементів корпоративної культури та успіху. Відповідно, імплементується комплексна програма розвитку лідерських навичок та наставництва, яка включає:

- розробку та впровадження спеціалізованих курсів та тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських якостей серед керівників усіх рівнів;
- організацію менторських програм, де досвідчені лідери діляться знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами, сприяючи їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню.

9.2. В рамках цієї програми будуть проводитися наступні заходи:

- регулярні тренінги з лідерства, спрямовані на розвиток навичок управління командами, вирішення конфліктів, ефективної комунікації та стратегічного планування;
- воркшопи та семінари, які зосереджуються на актуальних темах лідерства та управління, включаючи адаптацію до змін, інноваційні підходи та управління різноманіттям;
- менторські сесії, де керівники на різних рівнях можуть обговорювати виклики, з якими вони стикаються, та отримувати поради та підтримку від досвідченіших колег;
- створення внутрішньої платформи для спільного навчання та обміну досвідом серед керівників, що включає форуми, обговорення та віртуальні мережі.

9.3. Оцінка ефективності програм:

- періодичне оцінювання ефективності програм розвитку лідерства та наставництва через зворотний зв'язок від учасників, аналіз їхнього впливу на робочі результати та кар'єрне зростання;
- внесення необхідних коректівів та оновлень у програми, заснованих на отриманих відгуках та змінних потребах організації та її співробітників.

**10. Здоров'я та безпека на робочому місці**

10.1. Організація високо цінує здоров'я та безпеку своїх працівників, які працюють в офісних умовах та часто здійснюють відрядження в різні регіони, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. З цією метою впроваджується комплексна політика, що включає:

- розробку та впровадження чітких процедур безпеки, які мають бути дотримані всіма працівниками, особливо під час відряджень у регіони, що зазнають впливу військових дій;

- організацію тренінгів з безпеки та охорони здоров'я, які охоплюють навички поведінки в екстрених ситуаціях, включаючи дії під час повітряної тривоги та надання першої допомоги;
- забезпечення наявності в офісах усіх необхідних засобів безпеки, включаючи аптечки першої допомоги, засоби індивідуального захисту та інструкції безпеки.

10.2. Для мінімізації ризиків та забезпечення безпеки працівників Організація впроваджує наступні заходи:
- проведення регулярного моніторингу робочих умов, особливо в офісних приміщеннях, для запобігання будь-яким загрозам здоров'ю чи безпеці співробітників;
- регулярні інструктажі та оновлення інформації щодо поточної безпекової ситуації в Україні, забезпечення доступу до актуальних інформаційних ресурсів про безпеку;
- розробка планів евакуації та надзвичайних заходів у разі загрози безпеці працівників, зокрема в офісі.

10.3. Відповідальність за забезпечення здоров'я та безпеки:
- відповідальність за дотримання політики охорони праці та безпеки покладається на керівників департаментів. Вони забезпечують постійне інформування та навчання своїх підлеглих, контролюють дотримання стандартів безпеки;
- Виконавчий директор забезпечує координацію та моніторинг загальної політики безпеки, включаючи оновлення та адаптацію політики до змінюваних умов;
- усі працівники зобов'язані дотримуватися встановлених правил та процедур безпеки, регулярно проходити необхідні тренінги та інструктажі, а також негайно повідомляти про будь-які випадки, що становлять загрозу безпеці.

## 11. Рівність та різноманітність

11.1. Організація визнає значення рівності та різноманітності в робочому середовищі та прагне створювати умови, що сприяють рівноправності та включеності всіх працівників, незалежно від їхнього гендеру, віку, національності, релігійних поглядів чи інших характеристик. Для цього впроваджується комплексна політика, яка включає:
- розробку та впровадження чітких принципів та стандартів, які забезпечують рівність умов праці, можливості кар'єрного розвитку та участь у прийнятті рішень для всіх працівників;
- проведення регулярних тренінгів та семінарів для співробітників та керівництва з питань різноманітності та інклюзивності, з метою підвищення обізнаності та розуміння важливості цих питань в робочому процесі.

11.2. Організація відіграє активну роль у підтримці та розвитку представників меншин і жінок у галузі:
- розробка спеціальних програм для підтримки жінок та представників меншин, які можуть включати менторство, наставництво, спеціальні навчальні курси та ініціативи, спрямовані на їхнє професійне зростання та розвиток лідерських якостей;
- створення інклюзивного робочого середовища, де кожен працівник може почувати себе цінним та залученим до процесу роботи, незалежно від свого гендеру, етнічного походження або інших особливостей.

11.3. Відповідальність за впровадження політики рівності та різноманітності:
- керівники департаментів відповідають за впровадження принципів рівності та різноманітності у своїх відділах, включаючи забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників;

- Виконавчий директор забезпечує розробку та впровадження відповідних програм та ініціатив, оцінює їх ефективність та вносить корективи в політику для її оптимізації;
- усі працівники зобов'язані дотримуватися політики рівності та різноманітності, проявляти повагу та толерантність у своїх взаємодіях, а також відкрито обговорювати та висловлювати свої думки щодо можливих порушень цих принципів.

**12. Управління конфліктами та стресом**

12.1. Організація розуміє, що ефективне управління конфліктами та стресом є ключовим фактором для підтримання продуктивної та здорової робочої атмосфери. Для цього впроваджуються наступні заходи:

- розробка та проведення тренінгів та семінарів з управління конфліктами та стресом, які включають техніки вирішення конфліктів, методи релаксації, стресостійкість, ефективне спілкування та інші релевантні навички;
- створення механізмів забезпечення доступу співробітників до психологічної підтримки та консультацій, які допомагають краще розуміти та управляти емоційними станами, підвищувати особисту ефективність у стресових ситуаціях.

12.2. Відділ управління персоналом відповідає за координацію та реалізацію програм управління конфліктами та стресом, що включає:

- моніторинг та аналіз робочого клімату, виявлення потенційних джерел конфліктів та стресу серед персоналу;
- розробка індивідуальних та групових програм підтримки, в тому числі тренінгів, воркшопів, індивідуальних консультацій з психологом;
- сприяння культурі відкритості та підтримки в організації, де співробітники можуть вільно висловлювати свої занепокоєння та проблеми.

12.3. Керівники департаментів та проектів відіграють важливу роль у реалізації цих програм:

- вони мають бути залучені до тренінгів та семінарів, щоб краще розуміти, як управляти стресовими ситуаціями в своїх командах;
- керівники повинні бути обізнані з техніками вирішення конфліктів, щоб вчасно виявляти та розв'язувати конфліктні ситуації на робочому місці;
- підтримка відкритого діалогу з працівниками та заохочення до звернення за підтримкою чи консультацією у випадках, коли це необхідно.

12.4. Завдання Виконавчого директора включає забезпечення умов для реалізації політики управління конфліктами та стресом, включаючи виділення необхідних ресурсів, затвердження програм та ініціатив та контроль за їх впровадженням.

**13. Зворотний зв'язок та оцінка ефективності**

13.1. Організація визнає важливість зворотного зв'язку як засобу для покращення робочого середовища, процесів та взаємодії всередині колективу. Для цього впроваджуються наступні ініціативи:

- розробка та проведення регулярних анонімних опитувань серед співробітників для оцінки різних аспектів роботи Організації, включаючи корпоративну культуру, умови праці, взаємодію з керівництвом, рівень задоволення роботою;
- організація відкритих зустрічей та засідань, де співробітники можуть вільно обговорювати свої ідеї, пропозиції, проблеми та занепокоєння з керівництвом.

13.2. Відділ управління персоналом відповідає за:

- збір, аналіз та узагальнення інформації, отриманої від співробітників через зворотний зв'язок. Це включає обробку результатів опитувань, систематизацію відгуків та виявлення ключових тенденцій та проблемних зон.
- підготовку звітів та пропозицій для керівництва з метою впровадження необхідних змін та покращення умов праці.

13.3. Роль керівників департаментів та проектів включає:
- активну участь у процесі зворотного зв'язку, в тому числі ведення діалогу зі своїми командами та сприяння відкритому обговоренню ідей та побажань;
- впровадження змін та ініціатив на рівні своїх підрозділів на основі отриманого зворотного зв'язку.

13.4. Виконавчий директор має відповідальність за:
- контроль за загальною ефективністю системи зворотного зв'язку та оцінки ефективності, забезпечуючи, що інформація використовується для стратегічного планування та удосконалення організаційних процесів;
- регулярне проведення зустрічей з ключовими керівниками для обговорення результатів зворотного зв'язку та розробки ефективних стратегій щодо поліпшення роботи Організації;
- підтримка культури відкритості та прозорості, де кожен співробітник відчуває себе почутим та залученим до процесу прийняття рішень.

**14. Технологічна адаптація**

14.1. Організація визнає важливість постійної адаптації та інтеграції нових технологій у свої робочі процеси для підвищення ефективності та забезпечення сучасного рівня роботи. Для цього розробляються та впроваджуються наступні заходи:
- планування та впровадження програм навчання та розвитку навичок для співробітників, спрямованих на ознайомлення з новітніми технологіями, їхнім використанням та інтеграцією у робочий процес. Це може включати тренінги, воркшопи, онлайн-курси та інші форми освіти;
- постійне оновлення технічної бази та програмного забезпечення Організації, щоб забезпечити співробітникам доступ до сучасних інструментів та обладнання.

14.2. Відділ інформаційних технологій відповідає за:
- інтеграцію нових технологічних рішень в робочий процес Організації, включаючи вибір відповідного програмного та апаратного забезпечення, їх налаштування та обслуговування;
- проведення навчальних сесій та майстер-класів для співробітників з метою забезпечення їх компетентності в роботі з новими технологіями;
- надання технічної підтримки та консультацій для співробітників щодо використання технологічних інструментів.

14.3. Роль керівників департаментів та проектів включає:
- оцінку потреб в технологічних засобах та інструментах для ефективної роботи їхніх підрозділів, а також визначення пріоритетів для технологічного оновлення;
- підтримка співробітників у процесі навчання та адаптації до нових технологій, в тому числі заохочення до активної участі в навчальних програмах.

14.4. Виконавчий директор відповідає за:
- розробку та втілення загальної стратегії технологічного розвитку Організації, включаючи визначення бюджету, пріоритетів та планування інвестицій у нові технології;

- моніторинг та оцінку ефективності впроваджених технологічних інновацій, а також впливу цих змін на загальну продуктивність Організації.