



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація



КАДРОВА ПОЛІТИКА

для агенцій регіонального розвитку

В ДОКУМЕНТАХ І ЗРАЗКАХ

ЧАСТИНА 1.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Цей матеріал розроблено за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Відповідальність за зміст цього матеріалу несе виключно автор. Погляди автора не обов'язково відображають погляди Швейцарської агенції розвитку та співробітництва або NIRAS Sweden AB.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
► РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	6
1.1 Нормативне підґрунтя кадрової політики	7
1.2 Кадрова політика та її місце в розвитку агенції регіонального розвитку	9
1.3. Складові кадрової політики	12
1.4. Правове регулювання кадрової політики і внутрішня документація	19
► РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ	21
2.1. Кадрова політика у сфері управління персоналом	22
2.2. Корпоративна політика та корпоративна культура	26
2.3. Формування HR-стратегії	30
► РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	35
3.1. Сутність кадрового планування в агенції регіонального розвитку	36
3.2. Розробка моделі компетенцій та індикаторів прояву	38
3.3. Розроблення посадових інструкцій.....	44
► РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОЛІТИКА ДОБОРУ, КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ	49
4.1. Принципи політики добору та найму	50
4.2 Відбір персоналу: як це має працювати на практиці	52
4.3. Адаптація працівників: навіщо вона потрібна і що має врегулювати.....	55
4.4. Кадровий резерв як стаховка від кадрових провалів	59
4.5. Програми індивідуального розвитку: для чого вони працівникам і агенції регіонального розвитку	62

► РОЗДІЛ 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ Й АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	66
5.1. Оцінювання: як поєднати ефективність агенції регіонального розвитку й особисті результати	67
5.2. Примірна система KPI деяких посад і показники для прикладу ...	69
5.3. Оцінювання ефективності діяльності працівників.....	71
5.4. Як зробити систему оцінювання і мотивації «живою»	72
5.5. Мотивація матеріальна і нематеріальна	73
► ДОДАТКИ	79
Додаток 1 Політика управління персоналом	80
Додаток 2 Положення про формування кадрової політики	83
Додаток 3 Кадрова політика	88
Додаток 4 Положення про корпоративну політику	96
Додаток 5 Положення про формування HR-стратегії	103
Додаток 6 HR-стратегія	111
Додаток 7 Положення про визначення моделі компетенцій для посад	121
Додаток 8 Порядок розроблення посадових інструкцій	130
Додаток 9 Положення про конкурс на посаду працівника агенції регіонального розвитку	134
Додаток 10 Положення про адаптацію працівників агенції регіонального розвитку	150
Додаток 11 Положення про кадровий резерв	164
Додаток 12 Положення про індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності	172

ВСТУП

Одним із головних пріоритетів державної регіональної політики в Україні є підвищення інституційної спроможності та забезпечення ефективного функціонування у кожному регіоні агенції регіонального розвитку (АРР). Агенції регіонального розвитку в Україні функціонують як інституції реалізації державної регіональної політики.

Їхній статус та загальні рамки діяльності визначаються передусім Законом України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (далі — Закон № 156) та постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» (далі — Постанова № 258, Типове положення).

Відповідно до ст. 19 Закону № 156 агенції регіонального розвитку засновуються у формі неприбуткових небюджетних установ. Закон № 156 закріплює систему суб'єктів державної регіональної політики та вводить поняття інституцій регіонального розвитку як організацій, що забезпечують підготовку й реалізацію проєктів, спрямованих на досягнення цілей регіональної політики.

У цьому контексті АРР розглядаються як операційний інструмент регіонального розвитку, покликаний допомагати органам влади у стратегічному плануванні, підготовці й реалізації програм та проєктів, залученні інвестицій, розвитку підприємництва та інновацій. Діяльність АРР має забезпечуватися професійною командою, спроможною працювати з проєктами, аналітикою, комунікацією зі стейкхолдерами, міжнародними проєктами та донорами.

Цей посібник розроблено для АРР у межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, який втілюється за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB.

Посібник створено з урахуванням особливостей діяльності АРР. Він адресований директору АРР як особі, що несе відповідальність за стратегічне і оперативне управління персоналом, та HR-фахівцям для впровадження ефективних, прозорих і конкурентних HR-практик.

Мета посібника — надати системний інструментарій для формування цілісної та стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка забезпечить:

прозоре оцінювання їхньої ефективності через систему KPI, прив'язаних до стратегічних цілей;

залучення висококваліфікованих фахівців (проєктних менеджерів, інвестиційних аналітиків, експертів з розвитку);

створення конкурентного середовища та високого рівня мотивації.

01

РОЗДІЛ 01



ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



1.1. НОРМАТИВНЕ ПІДґРУНТЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Особливості ресурсного забезпечення АРР полягають у тому, що фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності організації здійснюється за рахунок:

1. коштів та майна засновників;
2. надходжень від основної діяльності АРР;
3. міжнародної технічної допомоги;
4. «інших джерел, не заборонених законодавством» (частина 4 статті 19 Закону).

Водночас АРР «може отримувати доходи від основної діяльності, визначеної установчим актом, які використовуються відповідно до норм, встановлених податковим законодавством для неприбуткових організацій» (частина 5 статті 19 Закону).

Щодо організаційної складової діяльності АРР, то «структура, порядок діяльності та повноваження органів управління агенції регіонального розвитку визначаються положенням, що є установчим актом та має відповідати типовому положенню про агенцію регіонального розвитку» (частина 6 статті 19 Закону).

Постанова № 258 затверджує Типове положення про агенцію регіонального розвитку, яке слугує основою для розроблення Положення про АРР і внутрішніх документів конкретних АРР. Згідно з Типовим положенням, агенція регіонального розвитку створюється рішенням відповідних органів місцевого самоврядування та обласних, Київської чи Севастопольської міських державних адміністрацій як окрема юридична особа, що діє на засадах

неприбутковості. Положення конкретних АРР, розроблені на базі Типового положення, фіксують їх організаційну структуру, систему управління, порядок формування органів управління та загальні підходи до кадрової політики.

Типове положення прямо закладає організаційну та кадрову автономію АРР у межах рішень засновників і вимог законодавства. Агенція регіонального розвитку як юридична особа має право самостійно визначати свою організаційну структуру, чисельність працівників і штатний розпис у межах затвердженого фінансування, а також затверджувати внутрішні положення з питань управління персоналом — зокрема, щодо добору, адаптації, оцінювання, стимулювання та розвитку працівників.

Агенції регіонального розвитку відіграють важливу роль у підтримці економічного розвитку, налагодженні міцних партнерських відносин у своїх регіонах та сприянні інклюзивній участі громад. До їхніх повноважень входять стратегічне планування, підтримка малих і середніх підприємств, залучення інвестицій, секторальний розвиток, розробка та управління проектами, нарощування потенціалу, розвиток партнерських відносин та налагодження контактів.

Для ефективного виконання цих основних функцій АРР повинні діяти в рамках структури, що характеризується надійним управлінням, стратегічною узгодженістю та оперативною ефективністю. Водночас АРР є ключовими інституціями, які забезпечують ефективну реалізацію державної регіональної політики, ініціюють та впроваджують проекти, спрямовані на економічне зростання, інвестиційну привабливість та сталий розвиток регіонів. Успіх діяльності АРР безпосередньо залежить від якості та професіоналізму її людського капіталу.

Управління персоналом концентрується в повноваженнях директора АРР, який призначається засновниками та організовує роботу колективу: видає накази з кадрових питань, приймає на роботу й звільняє працівників, розподіляє функції між структурними підрозділами та окремими фахівцями, відповідає за створення умов для професійного розвитку команди.

Водночас, реалізуючи кадрові функції, АРР не діють у «вакуумі». Вони зобов'язані дотримуватися загального трудового законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України, законодавства про оплату праці, охорону праці, захист персональних даних, протидію корупції тощо. Правові підстави для організації HR-процесів поєднують норми спеціальних актів у сфері регіональної політики (Закон № 156, Положення № 258) із загальними нормами трудового й адміністративного права. Це означає, що внутрішні політики АРР — Положення про кадрову політику, HR-стратегію, положення про кадровий резерв, адаптацію, оцінювання, номенклатуру справ тощо — одночасно мають відповідати вимогам нормативного забезпечення.

Директор агенції регіонального розвитку є її головною посадовою особою. З директором укладається трудовий договір (контракт), за умовами якого йому виплачується винагорода. У пункті 24 Положення № 258 визначено повноваження директора агенції регіонального розвитку, однак серед цього переліку немає повноважень щодо організації роботи АРР, натомість визначено, що він забезпечує виконання завдань АРР, визначених положенням про АРР, рішень

наглядової ради. Пунктом 27 передбачено, що структура, штатний розпис, гранична чисельність працівників АРР затверджуються наглядною радою за поданням директора. А відповідно до пункту 26 Положення № 258 в частині визначення організаційної структури АРР зазначено, що «залежно від чисельності штату структура може включати підрозділи з питань основної діяльності АРР (стратегічного планування регіонального розвитку, підтримки підприємництва та експорту, залучення інвестицій, проєктного менеджменту тощо) та функціональні підрозділи (фінансів та обліку, кадрового менеджменту тощо)».

З огляду на відповідні норми можна сказати, що правові підстави функціонування агенцій регіонального розвитку передбачають, що управління персоналом є однією з ключових управлінських функцій АРР. Через систему органів управління, статут і внутрішні HR-документи АРР отримують повноваження формувати команду, розвивати її компетентності, запроваджувати сучасні інструменти кадрової роботи (стратегічне планування персоналу, кадровий резерв, оцінювання, індивідуальні програми розвитку) і тим самим забезпечувати спроможність АРР виконувати завдання державної регіональної політики на практиці.

Водночас у Положенні № 258 відсутні норми щодо самої кадрової політики АРР та її важливих елементів, зокрема в частині конкурсних засад прийому на роботу не лише директора АРР, а й працівників, вимог до кандидатів на посади, строковості та укладання трудових договорів, статус працівників АРР тощо.



1.2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ МІСЦЕ У РОЗВИТКУ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Кадрова політика (КП) є невід'ємною складовою процесу розвитку АРР та має бути прямо підпорядкована завданням, визначеним у Положенні про АРР та Стратегії її розвитку.

Кадрова політика — система принципів, правил та норм, які визначають цілі, завдання, зміст і напрями роботи з персоналом. Це стратегічна дорожня карта, що об'єднує філософію управління людськими ресурсами з місією та функціональними завданнями АРР.

Стратегічний принцип: кадрова політика АРР повинна бути спрямована на забезпечення цієї установи персоналом, що володіє необхідними компетенціями для реалізації пріоритетних функцій: проєктного менеджменту, грантрайтингу, залучення інвестицій та міжнародної співпраці, комунікації та стратегічного планування тощо.

Головні принципи кадрової політики:

- 1. Професіоналізм:** забезпечення АРР працівниками високої кваліфікації, здатними працювати за міжнародними стандартами.
- 2. Гнучкість:** створення структури, здатної швидко адаптуватися до змін регіональної політики і розвитку та нових викликів, пов'язаних з сучасними тенденціями сьогодення і розвитком територій.
- 3. Прозорість:** впровадження прозорих систем найму, оцінки, мотивації та кар'єрного зростання для мінімізації ризиків та підвищення довіри.
- 4. Системність та комплексність:** робота з персоналом будується як цілісна система щодо планування потреб у кадрах, добору й найму, адаптації, оцінювання результатів діяльності, розвитку і навчання, мотивації та винагороди. Усі ці елементи мають бути узгоджені між собою та не суперечити один одному.
- 5. Справедливість і рівність:** усі кадрові рішення приймаються на основі об'єктивних критеріїв — професійних якостей, компетенцій і результатів роботи незалежно від статі, віку, національності та інших ознак, не пов'язаних з виконанням роботи.
- 6. Орієнтація на результат і ефективність:** кадрові рішення спрямовані на досягнення вимірюваних результатів організації, а система оплати, преміювання та кар'єрного розвитку пов'язана з досягненням цілей, показниками ефективності, якісним виконанням завдань.
- 7. Партнерство та взаємна відповідальність:** відносини «роботодавець – працівник» будуються як взаємне партнерство, бо установа забезпечує умови праці, можливості розвитку та чесну оплату, а працівники — якісне виконання обов'язків, дотримання правил і цінностей організації.
- 8. Розвиток персоналу:** установа розглядає персонал як ключовий ресурс. Пріоритет — навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, підтримка саморозвитку працівників.
- 9. Послідовність і стабільність:** кадрова політика забезпечує стабільність і послідовність правил роботи, без необґрунтованих «разових» рішень. Зміни вводяться завчасно і прозоро.

10. Повага до особистості: у центрі уваги — людська гідність працівника. Комунікація, управлінські рішення, оцінювання, дисциплінарні заходи здійснюються з дотриманням етичних норм, конфіденційності та поваги до особистого простору.

Мета формування кадрової політики

Оскільки АРР є неприбутковою установою, її кадрова політика має бути особливо гнучкою, конкурентною та орієнтованою на результат (проектний і фінансовий), що відрізняє її від HR-політики державних органів.

Головна мета кадрової політики — забезпечити АРР висококваліфікованим, мотивованим та професійним персоналом, що ефективно виконує стратегічні функції та завдання, визначені Положенням про АРР, а також забезпечити сталість і розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Тож, кадрова політика АРР відповідає на ключові питання:

- ▶ який персонал потрібен АРР для реалізації її стратегії та завдань;
- ▶ де його знайти і як його залучити та відібрати;
- ▶ як розвивати та навчати для досягнення цілей та ефективного виконання завдань;
- ▶ як справедливо оцінювати та мотивувати персонал для забезпечення високої результативності й ефективності роботи.

Кадрова політика покликана зробити управління персоналом інструментом досягнення фінансових і стратегічних цілей АРР — збільшення продуктивності, частки

залучення до регіонального розвитку, якості продуктів і послуг. Тож метою формування і впровадження кадрової політики є забезпечення формування професійної, відповідальної та мотивованої команди завдяки створенню цілісної системи роботи з персоналом.

З урахуванням цієї мети, кадрова політика спрямована на те, щоб забезпечити агенцію регіонального розвитку працівниками належної кваліфікації, компетентності та доброчесності, які поділяють цінності та корпоративну культуру, дотримуються етичних норм і стандартів поведінки. Через продуману систему добору, адаптації та розвитку персоналу АРР має забезпечити належну якість управлінських, експертних, аналітичних та операційних рішень, підвищити результативність діяльності та репутацію.

На шляху до цієї мети важливою складовою досягнення мети кадрової політики є формування корпоративної культури безперервного розвитку, умов для професійного й особистісного зростання працівників, розвитку їхнього потенціалу та зміцнення кадрового резерву. Це сприятиме високій залученості персоналу, мінімізації кадрових ризиків та створенню надійної основи для довгострокового розвитку АРР.

Невід'ємною складовою мети кадрової політики є забезпечення дотримання вимог законодавства про працю, використання різних форм зайнятості, оперативне перепрофілювання та навчання персоналу, підтримка мобільності працівників між підрозділами й проектами, впровадження єдиних внутрішніх стандартів через уніфіковані правила, процедури і норми.

Завдання кадрової політики

Для досягнення головної мети кадрова політика АРР має вирішувати такі ключові завдання:

№	Завдання	Опис та важливість для АРР
1.	Стратегічне планування персоналу та профілювання	Чітке визначення необхідної структури та чисельності (п. 27 Типового положення). Розробка детальних профілів посад з описом ключових компетенцій (проєктний менеджмент, інвестиційна аналітика).
2.	Прозорий та ефективний найм	Розробка та впровадження конкурентних процедур відбору, що забезпечують залучення найбільш кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в мультизадачному проєктному середовищі.
3.	Розробка системи KPI та оцінки ефективності	Створення об'єктивної системи Ключових показників ефективності (KPI), прив'язаних до фінансових та нефінансових результатів АРР (наприклад, кількість залучених коштів, успішно завершених проєктів, розроблених стратегій).
4.	Мотивація та конкурентна оплата праці	Формування справедливої та конкурентної системи матеріального стимулювання (оклад + премії), яка використовує гнучкість для встановлення винагороди за високі результати.
5.	Управління навчанням та розвитком	Регулярне визначення потреб у навчанні та організація цільових підвищень кваліфікації.
6.	Створення сприятливої робочої атмосфери	Забезпечення дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) та формування корпоративної культури, заснованої на професійній етиці, відповідальності та командній роботі.



1.3. СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Будь-яка кадрова політика, з урахуванням її мети і завдань має свої складові, зокрема такі:

- ▶ корпоративна культура та цінності;
- ▶ HR-стратегія (планування чисельності та структури персоналу, визначення штатного розпису, профілів посад, формування посадових інструкцій, прогноз потреб у кадрах);
- ▶ політика добору, конкурсного відбору та найму персоналу;
- ▶ оцінювання результатів діяльності та професійний розвиток працівників;
- ▶ організація роботи, система оплати праці, преміювання та мотивація;
- ▶ кадрове діловодство, облік персоналу;
- ▶ управління змінами.

Корпоративна культура

Корпоративна культура (КК) — це сукупність цінностей, норм, правил поведінки та переконань, які поділяють усі працівники АРР. У системі управління персоналом АРР КК слугує не лише фактором внутрішньої згуртованості, але й зовнішнім інструментом залучення інвесторів та партнерів.

Корпоративна культура формується через управлінські рішення, стиль комунікації, систему мотивації та приклад керівництва, забезпечує довіру, взаємоповагу, відповідальність за результат і готовність до співпраці, а також сприяє об'єднанню працівників навколо спільних цілей.

Ефективна корпоративна культура АРР має ґрунтуватися на її місії — сприянні розвитку регіону. Ключовими елементами такої культури можуть бути:

Елемент КК	Значення для АРР	Вплив на персонал
Проектна орієнтація	Фокус на результат, а не на процес; відповідальність за успішне завершення проєктів (відповідно до п. 12.4 Типового положення).	Стимулює ініціативність, вміння працювати в умовах обмежених термінів.
Прозорість та етика	Нульова толерантність до корупції, чітке розмежування інтересів при роботі з інвесторами та публічними коштами.	Вимагає високої професійної доброчесності та чесності, що є критичним для взаємодії з міжнародними донорами.
Командна взаємодія	Горизонтальна структура та необхідність швидкої комунікації між фахівцями різних напрямів (інвестиції, проєкти, аналітика).	Розвиває навички співпраці, фасилітації та взаємної підтримки.
Інноваційність та навчання	Готовність вивчати та впроваджувати найкращі міжнародні практики (п. 12.6 Типового положення).	Створює культуру безперервного розвитку й обміну знаннями.

Ключові елементи корпоративної культури APP. Корпоративна культура не є абстрактною; вона безпосередньо формує ефективність таких HR-процесів:

- ▶ **Найм.** Цінності КК інтегруються в профіль посади, дозволяючи відбирати кандидатів не лише за професійними, а й за поведінковими та соціальними компетенціями. Наприклад, людина, не готова до багатозадачності та швидких змін, не підійде для проєктно-орієнтованої APP.
- ▶ **Мотивація.** Якщо APP цінує професійний розвиток, нематеріальною мотивацією стає можливість участі у міжнародних тренінгах та профільних конференціях, що часто є більш цінним, ніж лише матеріальна винагорода.
- ▶ **Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР).** КК слугує основою для ПВТР, визначаючи очікувану поведінку. Наприклад, якщо КК вимагає пунктуальності, це має бути відображено у правилах.

Директор APP відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури, будучи її головним носієм та прикладом. У цьому контексті КП має вимагати від директора:

- ▶ чіткого визначення комунікативних процесів через внутрішні накази, доручення, зустрічі та щоденну поведінку;
- ▶ створення атмосфери довіри та відкритості, необхідної для ефективної проєктної роботи;
- ▶ просування стандартів у всіх взаємодіях із зовнішніми партнерами, органами влади, громадськістю.

HR-стратегія

HR-стратегія — це довгостроковий план управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Вона визначає, яким має бути персонал (за чисельністю, компетентностями, цінностями, поведінкою), якими інструментами й у які строки організація буде формувати, розвивати та утримувати команду, здатну реалізувати місію та стратегічні пріоритети.

HR-стратегія є динамічною та орієнтована на майбутнє. Вона відповідає на питання: Які кадри та компетенції нам знадобляться через 3–5 років, зважаючи на регіональні виклики та перспективи відновлення? Зміст HR-стратегії охоплює цільову модель персоналу (які ролі та компетентності критичні для успіху), принципи формування й оновлення команди, підходи до організаційної структури та управлінських ролей. Вона встановлює цільові орієнтири щодо чисельності, продуктивності, структури витрат на персонал, рівня плинності кадрів, показників залученості та якості управління. Для реалізації цих орієнтирів HR-стратегія визначає ключові програми та проєкти — системи добору й адаптації, моделі оцінювання та розвитку, програми лідерства, зміни в системі винагороди, ініціативи з розвитку корпоративної культури тощо.

Необхідність HR-стратегії для APP.

Для агенції регіонального розвитку, яка функціонує в умовах високої конкуренції за таланти та залежить від проєктного фінансування, HR-стратегія має критичне значення:

1. **Погодження з місією:** вона гарантує, що всі HR-ініціативи (найм, навчання, мотивація) спрямовані на підтримку головних функцій APP (наприклад, залучення інвестицій).
2. **Прогнозування потреб:** дозволяє завчасно виявити дефіцитні компетенції (наприклад, досвід роботи з конкретними донорами або знання новітніх інструментів просторового планування) і розробити план їх розвитку або залучення.
3. **Вимірюваність:** HR-стратегія встановлює вимірювані показники (HR-метрики), які дозволяють Наглядовій раді та Директору оцінити ефективність кадрового менеджменту (наприклад, рівень утримання ключових фахівців, час закриття вакансій, середня ефективність фахівця у проєктах).
4. **Управління ризиками:** допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів та втратою інституційної пам'яті (знань про минулі проєкти та відносини з партнерами).

Розробку HR-стратегії можна розділити на такі етапи:

Етап	Зміст та фокус для APP
1. Аналіз та діагностика	Аналіз поточної ситуації: оцінка наявних компетенцій (Competency Gap Analysis) та їх відповідності стратегічним цілям. Визначення зовнішніх факторів (конкуренція на ринку праці, фінансові можливості).
2. Визначення цільових напрямків	Вибір 3–5 стратегічних HR-пріоритетів на найближчі роки. Наприклад: впровадження системи KPI для 100% персоналу; залучення молодих фахівців через партнерство з ВНЗ.
3. Розробка плану дій	Створення деталізованого плану з конкретними заходами, термінами та відповідальними (KPI для HR-фахівця) для реалізації кожного стратегічного напрямку.
4. Моніторинг та оцінка	Регулярний (наприклад, щоквартальний) моніторинг прогресу та звітування про виконання HR-стратегічних цілей.

Політика добору персоналу

Політика добору, конкурсного відбору та найму персоналу — це комплексна система правил і процедур, які забезпечують прозорий та ефективний пошук, оцінку та конкурсний відбір кандидатів на вакантні посади в APP. Це не просто набір кроків для заповнення вакансії, а стратегічний процес, спрямований на забезпечення того, щоб кожен новий працівник не лише відповідав професійним вимогам (Hard Skills), а й був сумісним із корпоративною культурою (Cultural Fit) та цілями APP.

Місце добору у кадровій політиці.

Конкурсний добір займає центральне місце на початку життєвого циклу працівника в

APP. Він є прямим інструментом реалізації HR-стратегії та кадрового планування.

- ▶ Зв'язок з плануванням: добір персоналу базується на Профілях посад, які визначають необхідні компетенції.
- ▶ Зв'язок з ефективністю: якість найму безпосередньо впливає на подальшу оцінку ефективності роботи персоналу (KPI), оскільки правильно підібраний фахівець здатний досягти високих результатів.

Мета та важливість конкурсного добору для APP. Мета — забезпечити APP людським капіталом, що володіє критично важливими компетенціями для реалізації стратегічних функцій агенції регіонального розвитку.

Чому це важливо?	Стратегічний вплив для АРР
Оцінка компетенцій	Забезпечує зосередження відбору на конкретних навичках (наприклад: грантрайтинг, управління ризиками, знання міжнародних процедур), а не лише на загальному досвіді.
Прозорість та довіра	Публічний, прозорий конкурсний відбір (за винятком випадків, передбачених законодавством) підвищує довіру з боку Наглядової ради, засновників та міжнародних донорів, які цінують відкритість процесів.
Конкурентоспроможність	Дозволяє АРР ефективно конкурувати за висококваліфікованих фахівців, пропонуючи чіткі умови праці та розвитку.
Правова відповідність	Гарантує відповідність процесу найму вимогам КЗпП України та забезпечує законність укладення трудового договору (п. 24.7 Типового положення, що надає право директору призначати працівників).

Оцінювання результатів діяльності (Performance Management)

Оцінювання результатів діяльності — це систематичний, безперервний процес, спрямований на визначення того, наскільки ефективно працівник АРР виконує свої функції та досягає поставлених цілей.

Для АРР оцінювання має ґрунтуватися на ключових показниках ефективності (KPI). Це не просто щорічна атестація, а цикл управління, що включає такі складові:

1. Постановка цілей (на початку періоду).
2. Моніторинг та зворотний зв'язок (протягом періоду).
3. Фінальна оцінка (наприкінці періоду).
4. Визначення потреб у розвитку (на основі результатів оцінки).

Місце оцінювання у кадровій політиці.

Оцінювання є зв'язною ланкою між усіма іншими елементами кадрової політики:

- ▶ планування та профілі посад: оцінка перевіряє, чи відповідають фактичні компетенції працівника вимогам, зафіксованим у профілі посади;
- ▶ мотивація та оплата праці: результати оцінки є об'єктивною базою для прийняття рішень про преміювання, підвищення заробітної плати чи кар'єрне просування;
- ▶ розвиток: виявлені прогалини у компетенціях (Competency Gaps) автоматично формують індивідуальні потреби у навчанні.

Значення професійного розвитку для АРР.

Політика професійного розвитку — це система заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розширення компетенцій персоналу АРР відповідно до її стратегічних потреб. Професійний розвиток має бути не лише реакцією на помилки, а й проактивною інвестицією у людський капітал.

Чому це важливо?	Стратегічний вплив для АРР
Реалізація функцій	Забезпечення здатності працівників виконувати специфічні функції, які постійно оновлюються.
Утримання талантів	Можливість постійно вчитися та розвиватися є ключовим нематеріальним мотиватором для фахівців АРР, допомагаючи утримувати їх в установі.
Інституційна стійкість	Сприяння обміну знаннями (Knowledge Management) та передачі досвіду, що підвищує стійкість АРР у разі плинності кадрів.
Використання ресурсів	Включає залучення міжнародної технічної допомоги та експертів (п. 13.4 Типового положення) для навчання внутрішнього персоналу, максимізуючи користь від зовнішніх ресурсів.

Організація роботи, система оплати праці, преміювання та мотивація

Організація роботи в АРР має бути гнучкою, але чітко структурованою, щоб відповідати вимогам Положення, завданням стратегічної діяльності, вимогам донорів, проєктів тощо.

Правове регулювання: основним документом, що регламентує внутрішні відносини, є Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), затверджені Директором за погодженням з трудовим колективом. ПВТР деталізують положення КЗпП України щодо:

- ▶ режиму роботи й обліку робочого часу (наприклад, можливість гнучкого графіку для проєктних фахівців);
- ▶ порядку надання відпусток;
- ▶ заохочень та дисциплінарних стягнень тощо.

Система оплати праці та преміювання. У АРР, як неприбутковій та небюджетній установі, система оплати праці має дві ключові особливості: конкурентоспроможність та залежність від результату.

1. **Правова основа:** питання оплати праці як частини трудових відносин регулюється КЗпП України та внутрішніми положеннями про оплату праці та преміювання, які затверджується директором.
2. **Формування винагороди:** заробітна плата зазвичай складається з двох частин:
 - ▶ **постійна частина (оклад):** встановлюється відповідно до штатного розпису (який затверджується Наглядовою радою, п. 27 Типового положення);
 - ▶ **змінна частина (надбавки, виплати, премії):** використовується для стимулювання та прямо залежить від завдань (їх обсягу, складності, строків), які виконує працівник та виконання Ключових показників ефективності (KPI).

Мотивація персоналу. Мотивація в АРР має базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів:

Тип мотивації	Приклади для фахівців АРР	Вплив
Матеріальна	Преміювання за успішно залучені гранти / інвестиції. Надбавки за високу оцінку KPI.	Прямо заохочує досягнення фінансових та проєктних результатів.
Нематеріальна	Професійний розвиток (оплата профільних тренінгів, конференцій, мовних курсів). Визнання (публічна подяка від директора / Наглядової ради за успішний проєкт). Можливість впливу (участь у розробці регіональних стратегій).	Підвищує лояльність, заохочує професійне зростання та підтримує високу результативність роботи.

Кадрове діловодство й облік персоналу

Роль кадрового діловодства в АРР.

Кадрове діловодство — це діяльність, спрямована на документування всіх процесів, пов'язаних із трудовими відносинами в АРР: від найму до звільнення, включно з відпустками, переведенням, заохоченням, дисциплінарними стягненнями тощо.

Для АРР, яка взаємодіє з органами влади, засновниками та міжнародними донорами, належне ведення кадрового діловодства має вирішальне значення, оскільки:

- 1. Правова відповідність:** забезпечує дотримання вимог КЗпП України,

мінімізуючи ризики трудових спорів.

- 2. Фінансова прозорість:** наявність повного пакету кадрових документів (накази, таблиці, трудові договори) є необхідною умовою для обґрунтування витрат на оплату праці.
- 3. Управління процесами:** документування є основою для обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати та формування необхідної звітності.

Ключові документи кадрового діловодства АРР. На рівні АРР директор (який призначає та звільняє персонал АРР — п. 24.7 Типового положення) та HR-фахівець (за його наявності) несуть відповідальність за організацію обліку.

Група документів	Призначення	Приклади
Організаційні	Регламентують діяльність АРР як роботодавця.	Положення про АРР, штатний розпис, Положення про оплату праці, правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР).
Приймання-звільнення	Фіксують початок та завершення трудових відносин.	Заяви, накази про прийом / звільнення, трудові договори (контракти), особові картки (форма П-2).
Облік робочого часу	Слугують основою для нарахування заробітної плати.	Табелі обліку використання робочого часу, графіки відпусток, накази про відрядження.
Оцінювання та розвиток	Документують результати оцінки та навчання.	Протоколи оцінки (за KPI), індивідуальні плани розвитку, накази про направлення на навчання.

Облік персоналу — це система збору, реєстрації, обробки та зберігання інформації про працівників АРР.

- **Мета обліку:** забезпечення актуальною інформацією директора та керівників підрозділів для прийняття управлінських

рішень (планування, переміщення, розвиток).

- **Основний інструмент:** особова справа працівника, яка повинна містити копії всіх первинних документів (заяви, накази, трудові договори, документи про освіту).

Практична порада:

З огляду на специфіку роботи і проєктну спрямованість АРР, виникає необхідність швидкого доступу до даних. Рекомендується впроваджувати елементи електронного кадрового обліку (наприклад, реєстри наказів, електронні табелі), паралельно зберігаючи паперові оригінали, як цього вимагає законодавство.



Управління змінами в агенції регіонального розвитку

Сутність та контекст управління змінами (Change Management) — це структурований підхід до переведення працівників, команд та організації в цілому з поточного стану в бажаний майбутній стан. Для АРР зміни можуть бути викликані як зовнішніми факторами (нові вимоги законодавства, вимоги донорів, зміна регіональної стратегії тощо), так і внутрішніми (впровадження нової системи KPI, зміна структури, перехід на нове програмне забезпечення).

Ключовий виклик в управлінні змінами АРР: співробітники мають бути готові не лише впроваджувати зміни в регіоні, але й адаптуватися до змін усередині АРР.

Мета управління змінами у кадровій політиці АРР — мінімізувати опір персоналу нововведенням та забезпечити, щоб організаційні зміни були прийняті, підтримані й ефективно впроваджені на індивідуальному рівні.

Завдання управління змінами:

- 1. Прогнозування опору:** завчасно ідентифікувати потенційні джерела опору (наприклад, страх втратити роботу, потреба в нових навичках, незрозуміння мети).
- 2. Комунікація:** створити прозорий та відкритий канал інформування про причини, характер і терміни змін.
- 3. Навчання:** забезпечити необхідне навчання та підтримку для здобуття нових компетенцій, які вимагають зміни (наприклад, тренінги з нової методології управління проєктами).
- 4. Закріплення:** інтегрувати нові норми та практики у посадові інструкції, KPI та корпоративну культуру.

Вплив управління змінами на кадрову політику. Управління змінами інтегрується у кадрову політику через такі механізми:

Елемент КП	Роль в управлінні змінами
Комунікаційна політика	Чітке обґрунтування «Чому?» — пояснення працівникам, як нова система KPI чи нова структура допоможе їм досягти кращих результатів (Motivation for Change).
Навчання та розвиток	Забезпечення «Як?» — надання персоналу нових знань та навичок, необхідних для роботи в нових умовах.

Система мотивації	Використання заохочень для підтримки перших успіхів у нових умовах, демонструючи, що зміни приносять позитивний результат.
Корпоративна культура	Формування культури гнучкості, де зміни сприймаються як невід’ємна частина проєктної діяльності.



1.4. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І ВНУТРІШНЯ ДОКУМЕНТАЦІЯ

Незважаючи на те, що АРР не є бюджетною організацією, її кадрові відносини регулюються, насамперед:

- ▶ Кодексом законів про працю України (КЗпП) та іншими законодавчими актами, які встановлюють вимоги щодо окремих аспектів трудових відносин (наприклад, закони України «Про відпустки», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та інші);
- ▶ Законом України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (ст. 19);
- ▶ Типовим (Постанова КМУ № 258) та власним Положенням про АРР.

Ключові внутрішні документи АРР

1. **Положення про кадрову політику АРР** — визначає цілі, принципи та загальні правила управління персоналом (див. Додаток 1).
2. **Положення про формування HR-стратегії. HR-стратегія** — довгостроковий план управління людським капіталом (див. Додаток 2).
3. **Положення про конкурс на посаду працівника агенції регіонального розвитку** — визначає загальні засади і принципи реалізації здійснення конкурсних процедур добору персоналу (див. Додаток 4).
4. **Положення про адаптацію працівників** — узагальнює процес підтримки працівників з метою їх швидкого й ефективного входження в посаду та колектив (див. Додаток 10).
5. **Положення про індивідуальні програми професійного розвитку** — запроваджується з метою планування професійного розвитку працівників АРР (див. Додаток 11).
6. **Положення про розробку посадових інструкцій і приклади посадових інструкцій** — деталізують потребу та етапи формування посадових інструкцій, а також функції та відповідальність кожного працівника (див. Додаток 8).
7. **Положення про визначення моделі компетенцій, матриця компетенцій** — узагальнює систему ключових знань, навичок та поведінкових індикаторів, необхідних для ефективного виконання посадових обов’язків (див. Додаток 7).
8. **Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР)** — деталізують режим роботи, час відпочинку, заохочення та відповідальність, що є обов’язковим згідно з КЗпП (див. у другій частині посібника).
9. **Штатний розпис** — визначає перелік посад, чисельність та оклади (див. у другій частині посібника).
10. **Положення про оплату праці. Положення про преміювання** — встановлюють прозорі механізми визначення окладів, нарахувань заробітної плати, нарахування премій на основі результатів (KPI) (див. у другій частині посібника).

Розподіл повноважень у сфері управління персоналом

Типове положення про АРР чітко розмежовує HR-повноваження між органами управління (Наглядова рада та Директор АРР):

Орган управління	HR-Функції	Типове положення
Наглядова рада	1. Затвердження Організаційної структури, Штатного розпису та Граничної чисельності працівників.	П. 17.3, П. 27
	2. Призначення Директора (за конкурсом) та укладення з ним трудового договору (контракту).	П. 17.5
Директор АРР	1. Призначення на посаду та звільнення з посади всіх інших працівників АРР (наказом).	П. 24.7
	2. Організація роботи працівників та контроль за їхньою діяльністю.	П. 24.1, 24.7
	3. Забезпечення належних умов праці (зокрема відповідно до ПВТР).	П. 24.9

Чеклист / ієрархії документів з питань управління персоналом АРР та кадрової справи

Рівень 1. Політики та стратегії

- Кадрова політика
- Корпоративна політика
- HR-стратегія

Рівень 2. Положення / регламенти

- Структура і штатний розпис
- Положення про формування кадрової політики
- Положення про формування HR-стратегії
- Положення про формування корпоративної політики
- Положення про оплату праці
- Положення про преміювання
- Положення про визначення моделі компетенцій для посад
- Положення про розроблення та перегляд посадових інструкцій
- Положення про конкурсний відбір персоналу

- Положення про адаптацію працівників
- Положення про кадровий резерв
- Положення про розробку Програми індивідуального розвитку
- Правила внутрішнього трудового розпорядку
- Графік відпусток
- Колективний договір
- Інструкція з діловодства
- Номенклатура справ + Інструкція щодо її застосування

Рівень 3. Додатки, форми, матриці, пам'ятки

- Модель компетенцій АРР (перелік компетенцій, рівні, індикатори)
- Матриці компетенцій по групах посад (директор, керівники, експерти тощо)
- Шаблони / приклади профілів компетенцій
- Шаблони / приклади посадових інструкцій
- Форми ІПР
- Форми кадрового резерву
- Пам'ятки для працівників.

02

РОЗДІЛ 02



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ



2.1. КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кадрова політика як документ. Положення про кадрову політику (далі — Положення про КП) є ключовим внутрішнім документом агенції регіонального розвитку, що визначає стратегію, принципи та механізми управління людськими ресурсами. Цей документ слугує місточком між загальними цілями АРР та щоденними HR-процесами.

Питання «як ми працюємо з людьми» дуже часто лишається на рівні домовленостей «на словах». Поки команда мала — це ще працює. Але щойно з'являються нові вимоги донорів чи засновників, конкуренція за кар'єрне зростання чи бонуси — стає очевидно, що потрібні спільні, зрозумілі для всіх правила. Саме ними і має стати кадрова політика.

З чим зв'язана кадрова політика і чого в ній не повинно бути? Для агенції регіонального розвитку кадрова політика завжди знаходиться на перетині трьох площин:

- 1. Стратегія АРР.** Хто ми для регіону? Які завдання виконуємо? Відповіді на ці питання одразу впливають на те, який персонал потрібен, які компетенції критичні, яка модель мотивації буде працювати.
- 2. Законодавство і типове регулювання.** Кадрова політика не може «вигадувати» власні правила всупереч нормативним вимогам, але вона має чесно показувати, як АРР адаптує загальні норми під свої масштаби та реалії.
- 3. Внутрішня корпоративна культура.** Якщо АРР декларує партнерство, відкритість, доброчесність, але кадрові рішення ухвалюються кулуарно й непрозоро — жодна політика не врятує. Тому в документі важливо не лише красиво сформулювати цінності, а й одразу пов'язати їх з конкретними HR-практиками.

У кадрову політику не варто затягувати:

- ▶ детальні інструкції по оформленню документів;
- ▶ покрокові процедури проведення конкурсу, адаптації чи оцінювання;
- ▶ конкретні розміри доплат, премій чи надбавок.

Усе це краще винести в окремі положення й регламенти, на які кадрова політика посилається. Інакше документ втрачає стратегічність і перетворюється на «збірник всього про все».

Про що точно не варто забувати в змісті кадрової політики? Навіть якщо структура документа буде відрізнятися, є кілька блоків, які для агенції регіонального розвитку важливі.

Очікувана модель команди. Команда АРР зазвичай невелика, але з високою інтенсивністю роботи: проєкти, донори, звіти, партнерські заходи. У кадровій політиці важливо описати, яких людей шукає АРР: проєктників, аналітиків, комунікаційників; орієнтованих на результат чи на процес; з яким ступенем автономії.

Підхід до добору і конкурсу. Якщо конкурсний добір — принципова історія (часто цього вимагають донори і засновники), кадрова політика має чітко сказати: ми віддаємо перевагу відкритим конкурсам, описуємо вимоги через модель компетенцій, не допускаємо конфлікту інтересів. Деталі будуть в окремому положенні про конкурс, але базова позиція — саме тут.

Як АРР ставиться до розвитку персоналу. Для АРР природно частіше працювати з новими підходами, інструментами, реформами. Якщо кадрова політика не передбачає навчання, наставництва, індивідуальних програм розвитку й кадрового резерву — організація

ризикуює «згоріти» на людському ресурсі. Варто чесно відповісти на питання: чи ми плануємо людей «під проєкти», чи будуюмо ядро команди на роки?

Прозорість оплати та мотивації.

Підхід в оплаті праці потрібно описати так, щоб люди розуміли логіку: хто і чому отримує стільки, як приймаються рішення про премії, чи є нематеріальні форми визнання. Внутрішня напруга дуже часто виникає саме через «зону невідомості» навколо оплати.

Правила гри в культурі й комунікаціях.

Кадрова політика повинна дати відповідь на запитання:

- ▶ які форми поведінки вважаються нормою (відкритість, повага, вміння давати і приймати зворотний зв'язок),
- ▶ що точно неприйнятно (публічні приниження, мобінг, сексизм, корупційні практики, використання службового становища).

Тут дуже доречно згадати про корпоративну політику та Кодекс етики.

Аспект	Сутність та значення для АРР
Стратегічна спрямованість	Положення про КП перетворює загальні стратегічні цілі АРР у конкретні вимоги до персоналу (наприклад, наявність у відповідного фахівця компетенцій у фінансовому моделюванні та діловій англійській мові), які у свою чергу деталізуються у відповідних положеннях.
Комплексність	Документ забезпечує системний підхід, охоплюючи всі етапи роботи з персоналом: від планування та найму до мотивації та його розвитку.
Регулювання відносин	Положення про КП деталізує, як АРР, що не є бюджетною установою, дотримується вимог Кодексу законів про працю України (КЗпП) , при цьому зберігаючи гнучкість, необхідну для проєктної діяльності .

Розробка та затвердження КП є стратегічною потребою для ефективного управління персоналом в умовах динамічної діяльності АРР.

1. Функція легітимації та прозорості

- ▶ Чітке визначення правил: КП встановлює єдині та прозорі правила для всіх працівників, усуваючи суб'єктивність у прийнятті кадрових рішень.
- ▶ Контроль з боку Наглядової ради: як стратегічний документ, він формується Директором, що забезпечує відповідність кадрової політики загальним стратегічним інтересам засновників (п. 17 Типового положення).

2. Функція управління ризиками

- ▶ Зниження плинності кадрів: прозорість системи мотивації, оплати праці та

кар'єрного розвитку, визначена у Положенні, підвищує лояльність та утримує ключових фахівців АРР.

- ▶ Запобігання конфлікту інтересів: положення може містити етичні норми та вимоги щодо роботи з інвесторами та донорами, мінімізуючи корупційні ризики.

3. Функція залучення та утримання

- ▶ Підтримка конкурентоспроможності: у документі фіксуються принципи формування конкурентного рівня оплати праці, який не завжди може бути досягнутий у державному секторі, що критично важливо для залучення висококваліфікованих проєктних менеджерів та аналітиків.
- ▶ Основа для KPI та оцінювання: КП слугує базою для розробки детальних

методик оцінки ефективності (KPI), оскільки воно фіксує, що саме АРР вважає головним критерієм успіху роботи персоналу.

Хто формує кадрову політику. Формально документ зазвичай готує HR-фахівець або людина, відповідальна за персонал. Але якщо кадрова політика написана «в кабінеті HR» і слабо пов'язана зі стратегією, вона не проживе довго. Корисно одразу сприймати формування кадрової політики як спільну роботу трьох сторін:

- **Директор і керівництво.** Вони задають рамки: яку АРР будують, яка модель управління, що вважають принциповим

у роботі з людьми. Якщо директор не «вписаний» у кадрову політику, документ лишиться папером.

- **HR-функція.** Саме тут концентруються методика, аналітика, узгодження з правовими вимогами. HR-фахівець повинен вміти перекласти управлінські ідеї «людською мовою» й перетворити їх на логічну, цілісну конструкцію.
- **Керівники підрозділів.** Вони приносять в політику «землю під ногами»: реальні кейси, проблеми й очікування команд. Якщо їх не залучати, політика може вийти занадто академічною й відірваною від повсякденної роботи.

Порада! На що варто звернути увагу під час розробки?



З практичної точки зору є кілька «сигналів», які варто тримати в голові, коли ви сідаєте за текст кадрової політики:

Уникайте спокуси написати «ідеальну картинку» без прив'язки до реальності. Якщо документ описує АРР, якої поки не існує (з «ідеальними» процедурами і ресурсами), він або не запрацює, або зумовить постійне «життя в порушенні політики». Краще виходити з формули: «Описуємо те, що вже є + додаємо кілька кроків уперед, які реально зробити за 1–2 роки».

Не плутайте кадрову політику з посадовими інструкціями. Це різні рівні. Кадрова політика — про правила і філософію, інструкції — про обов'язки та повноваження конкретної ролі. Нехай документ посилається на положення про посадові інструкції та модель компетенцій, але не «розписує» кожну посаду.

Закладіть механізм оновлення одразу. Варто прямо вказати, як часто кадрова політика переглядається, хто ініціює зміни, як вони ухвалюються. Це знімає страх «якщо щось не ідеальне — краще нічого не писати».

Передбачте комунікацію з працівниками. Дуже хороший тест — спробувати пояснити кадрову політику новому працівнику за 10–15 хвилин. Варто зробити окрему пам'ятку, буклет, інфографіку. Формальний документ при цьому лишається загальною опорою.

Особливості формування кадрової політики для АРР. Агенції регіонального розвитку живуть у світі, де поєднуються бюджетні обмеження, донорські запити, політична чутливість і потреба зберігати професійну нейтральність. Це накладає кілька додаткових акцентів на кадрову політику:

- **Проектність роботи.** Варто описати, як АРР працює з тимчасовими командами,

консультантами, експертами: які підходи до їх відбору, оцінювання, оплати. Інакше постійний персонал не розумітиме, за якими правилами з'являються «люди під проєкт».

- **Взаємодія з донорами.** Часто донори мають свої вимоги до прозорості добору, гендерного балансу, запобігання конфлікту інтересів. Якщо кадрова

політика не враховує цього, АРР щоразу буде «вигадувати нові правила під конкретний грант».

- **Залежність від репутації.** Будь-який скандал навколо несправедливого звільнення, фаворитизму чи неетичної поведінки керівництва б'є не лише по колективу, а й по спроможності залучати ресурси. Тому блоки про етику, антидискримінацію, повагу й розгляд конфліктів варто прописувати уважно й не залишати «на потім».

Типові помилки, яких варто уникати.

При розробці майже усіх документів у практиці роботи агенцій регіонального розвитку найчастіше зустрічаються кілька повторюваних помилок:

- **«Скопіювали з іншої організації».** Коли кадрова політика просто переноситься з іншої установи без адаптації до конкретної АРР, вона виглядає неприродно й не впроваджується. Співробітник відчуває, що це «чужий текст».
- **Надмірна декларативність або зарегульованість.** Фрази на кшталт «АРР контролює всебічний розвиток кожного працівника» чи навпаки — «АРР сприяє створенню умови для зростання» лише викликають іронію.
- **Відсутність зв'язку з іншими документами.** Якщо кадрова політика говорить одне, а ПВТР, положення про оплату праці чи про конкурс — інше, працівники дуже швидко розуміють, що «реальні правила» не в цьому документі.

Важливо узгодити базові підходи між усіма ключовими актами.

- **Не довели до колективу.** Затверджений документ, який лежить у шафі або на диску, про який «ніби щось чули», не виконує свою функцію. Потрібний мінімум — коротка презентація для керівників, пам'ятка для працівників і включення кадрової політики в пакет документів при прийомі на роботу.

На що звернути увагу, підсумовуючи.

Кадрова політика — це не ще один формальний документ «для папки», який вимагають донори чи проєкти. У здоровій організації це рамка, яка пояснює:

- кого АРР хоче бачити у своїй команді;
- як ухвалюються рішення про прийняття на роботу, розвиток, заохочення чи прощання з працівником;
- що вважається нормою взаємодії, а що — неприпустимим;
- як інтереси АРР та працівників поєднуються в одній системі.

Важливий нюанс: кадрова політика не дублює закон і не підміняє собою окремі положення (про конкурс, резерв, адаптацію тощо). Вона об'єднує їх в осмислену систему, даючи відповіді на запитання «навіщо» і «в якому напрямі ми рухаємося». Тому при її формуванні корисно щоразу питати себе: «Чи зрозуміє цю логіку працівник, який тільки вчора прийшов в АРР?»

Якщо відповідь так — ви рухаєтесь у правильному напрямі.



2.2. КОРПОРАТИВНА ПОЛІТИКА ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Внутрішнє життя команди VS корпоративна культура. У більшості агенцій регіонального розвитку все тримається на кількох людях, які «горять» ідеєю й тягнуть на собі і проекти, і комунікації, і внутрішнє життя команди. Зі сторони здається, що це і є корпоративна культура, яка «сама склалася»: усі жартують, сидять допізна, рятують дедлайни.

Проблеми починаються тоді, коли команда зростає, з'являються нові люди, змінюється директор або частина «старожилів» йде. Те, що було «на відчуттях», раптом перестає працювати. Хтось приходить із досвідом державної служби, хтось — із бізнесу, хтось — з громадських чи проектних організацій. У кожного своє уявлення про «норму». Якщо в цей момент АРР не сформулює свою корпоративну політику, культуру, за неї сформує хтось інший — найгучніші, найактивніші або найконфліктніші.

Саме щоб цього не сталося, варто свідомо формувати корпоративну політику — узгоджену рамку цінностей, норм і практик, яка з часом стає живою корпоративною культурою.

Навіщо АРР корпоративна політика, якщо «ми й так нормально працюємо». Корпоративна політика — це спосіб домовитися «на березі»:

- ▶ як ми ставимося одне до одного;
- ▶ як приймаємо рішення й обговорюємо складні питання;
- ▶ що вважаємо прийнятною поведінкою, а що — «червона лінія»;
- ▶ як АРР виглядає назовні — для партнерів, донорів, влади, бізнесу.

Для агенцій регіонального розвитку це не «розкіш», а питання репутації й спроможності:

- ▶ ви працюєте в політично чутливому середовищі,
- ▶ залучаєте кошти донорів і партнерів,
- ▶ часто виступаєте «обличчям» регіональних змін.
- ▶ Тому корпоративна політика — це одночасно:
 - ▶ внутрішня угода між керівництвом і працівниками («як ми працюємо разом»);
 - ▶ зовнішній сигнал партнерам і донорам («з якою організацією вони мають справу»).

Формальна й стихійна корпоративна культура: чим вони відрізняються.

У кожній організації культура є завжди. Питання лише в тому, чи вона описана, зрозуміла й керована, чи живе за принципом «як вийде».

Стихійна культура — це коли:

- ▶ звички і правила передаються через «несказані домовленості» («у нас так не прийнято», «так всі роблять»);
- ▶ нова людина дізнається про справжні правила не з документів, а з «кухонних» розмов;
- ▶ багато залежить від настрою і стилю одного-двох неформальних лідерів.

Стихійна культура може бути й дуже позитивною, але вона нестійка: достатньо змінити директора чи «центрову» людину — і настрій організації різко змінюється.

Формальна, тобто офіційно узгоджена усіма, корпоративна політика — це не «картонна» культура, якщо її правильно будувати. Вона:

- ▶ фіксує те, що й так уже є цінним в АРР;
- ▶ додає відсутні елементи (наприклад, правила щодо конфлікту інтересів, етики, гендерної чутливості, комунікацій);

- ▶ дає працівникам орієнтир — що є «нормою», а де ми точно кажемо «ні».

На практиці ідеально, коли формальна корпоративна політика опирається на живий досвід агенції регіонального розвитку.

Хто має розробляти корпоративну політику і кого варто залучити.

Формально відповідальність за корпоративну політику несе директор АРР. Саме він (або вона):

- ▶ задає тон спілкування й стиль управління;
- ▶ представляє АРР назовні;
- ▶ затверджує Положення про корпоративну політику та Кодекс корпоративної етики.

Але якщо документ напише одна людина у своєму кабінеті — шанс, що він

«приживеться», невисокий. Тому варто одразу мислити командою:

- ▶ **Директор** — формулює візію, задає рамку («якою я бачу АРР через 3–5 років, якою має бути команда»).
- ▶ **Ключові керівники підрозділів** — приносять реалістичний погляд «зсередини»: з чим стикаються у роботі, які конфлікти виникають, що було б корисно зафіксувати у правилах.
- ▶ **HR / відповідальний за персонал** — структурує це все в логічний документ, стежить за узгодженістю з кадровою політикою, Кодексом етики, ПВТР тощо.
- ▶ **Представники команди** — можуть бути залучені через фокус-групи, обговорення, анкети: щоб політика не була тільки «поглядом зверху».

Порада:

Окреме питання — **зовнішні експерти**. Їх доцільно залучати, коли:

- ▶ АРР ще на старті й немає власного досвіду;
- ▶ є сильна внутрішня напруга, конфлікти, «втома від менеджменту», і потрібен фасилітатор ззовні;
- ▶ донор або партнер готовий підтримати процес розбудови організаційної спроможності.

Але роль зовнішнього експерта не в тому, щоб «написати за вас», а в тому, щоб:

- ▶ зібрати й структуровано проговорити очікування різних груп;
- ▶ показати, які практики працюють у подібних організаціях;
- ▶ допомогти уникнути крайнощів: від «надто бюрократичного кодексу» до «суцільних декларацій без змісту».



Про що говорити, коли формуєте корпоративну політику. Щоб корпоративна політика не перетворилася на набір

бюрократичних речень чи красивих слоганів, варто чесно пройти кілька тематичних блоків і поставити собі дуже конкретні запитання.

Цінності й очікувана поведінка

Не обов'язково робити «ідеальний список» на десять пунктів. Достатньо 3–5 **справді ваших** цінностей, наприклад:

- ▶ професійність і якість роботи;
- ▶ партнерство та взаємоповага;
- ▶ доброчесність і відсутність корупційних практик;
- ▶ орієнтація на результат для регіону.

До кожної цінності важливо додати поведінкові приклади: як це проявляється в роботі, а не тільки «на папері». Наприклад, «партнерство» — це не лише «ми всі одна команда», а й:

- ▶ ми не знімаємо відповідальність на «поганий департамент / міністерство», а шукаємо рішення;
- ▶ не обговорюємо колег за спиною, а говоримо з ними напрому;
- ▶ визнаємо свої помилки й допомагаємо іншим з їхніми.

Конфлікти й етичні ситуації

У будь-якій живій організації конфлікти — нормальне явище. Питання в тому, **як їх проживають**.

Корпоративна політика має визначити:

- ▶ що ми вважаємо неприйнятною поведінкою (приниження, сексистські жарти, маніпуляції, «покарання мовчанням» тощо);
- ▶ чи є в АРР людина або орган, до якого можна звернутися в складних ситуаціях (HR, довірена особа, директор, наглядова рада);
- ▶ як ми працюємо з конфліктами: проговорюємо, фасилітуємо, залучаємо третю сторону, а не просто «замітаємо під килим».

Це важливо не лише для атмосфери, а й для репутації: донори й партнери дуже уважно ставляться до етичних питань.

Комунікація та зворотний зв'язок

Тут варто відповісти на кілька принципових питань:

- ▶ як часто й у якому форматі проводяться загальнокомандні зустрічі;
- ▶ чи є «відкриті двері» директора (і що це означає на практиці);
- ▶ чи заохочується зворотний зв'язок «знизу вверх» і як саме;
- ▶ що робити, якщо працівник відчуває несправедливість, булінг, неповагу.

Якщо ці механізми не описати, зворотний зв'язок перетворюється на «кутові розмови» і чутки, а керівництво втрачає контакт з реальним станом речей.

Баланс «робота – життя»

Агенції регіонального розвитку часто працюють у режимі «все горить»: дедлайни, гранти, візити делегацій. Якщо не зафіксувати базові принципи, організація швидко приходить до вигорання.

Корисно домовитися:

- ▶ як ми ставимося до понаднормової роботи (коли це виняток, а не норма);
- ▶ чи є гнучкий графік, віддалена робота, як узгоджуються ці питання;
- ▶ як ставимося до лікарняних, сімейних обставин, кризових ситуацій у працівників.

Формально це може перетинатися з ПВТР, але корпоративна політика дає людський акцент: важливо показати, що АРР цінує людей не лише як «ресурс».

Що має бути «на виході» формування корпоративної політики. Якщо підсумувати, результатом роботи має стати не один документ, а невеликий набір артефактів, які працюють разом:

1. Положення про корпоративну політику АРР;
2. Кодекс корпоративної етики / Кодекс поведінки;
3. Коротка пам'ятка або буклет для працівників — «Як у нас прийнято працювати й комунікувати», який можна давати всім новим членам команди;
4. Живі практики — регулярні командні зустрічі, ритуали (наприклад, «щомісячний огляд успіхів», спільні обговорення помилок без «відьомського полювання»), робочі чати з адекватними правилами.

До речі! Без останнього пункту навіть найкраща корпоративна політика залишиться «паперовою».

Типові пастки, у які легко потрапити.

Формуючи корпоративну політику, команди часто наступають на однакові граблі:

- ▶ **«Візьмемо готовий шаблон і трохи підправимо».**
Зазвичай це закінчується текстом, де багато пафосу і мало реального життя АРР. Працівники це дуже добре відчують.
- ▶ **«Напишемо все максимально жорстко, щоб усі боялися».** Надмірно каральний тон («забороняється», «категорично не допускається») без пропозиції конструктивних механізмів веде до того, що документ просто ігнорують.
- ▶ **«Напишемо все дуже розмито, щоб ні з ким не сваритися».** Політика, де є лише загальні слова про повагу й партнерство, але немає жодного натяку, що буде у випадку неприпустимої поведінки, не захистить ні керівництво, ні працівників.
- ▶ **«Зробимо один раз — і забудемо».** Культура живе й змінюється. Кілька років роботи в умовах війни, релокації, зміни донорів — і старі формулювання можуть бути неактуальними. Корисно раз на 2–3 роки чесно переглядати, чи описує документ те, чим АРР стала.

Кілька практичних порад!

- ▶ Починайте з того, що вже є хорошого.

Зберіть думки команди: що їм подобається в нинішній культурі, що хочеться не втратити за будь-яких обставин. Це буде «ядро», на яке зручно нанизувати все інше.

- ▶ Не намагайтеся втиснути «ідеальну» картинку.

Краще чесно написати: «ми прагнемо», «ми рухаємося до цього», «поступово будемо впроваджувати», ніж робити вигляд, що у вас уже «Силіконова долина в мініатюрі».

- ▶ Зробіть короткий «переклад людською мовою» для працівників.

Навіть якщо базове Положення про корпоративну політику буде доволі формальним, нехай поруч існує варіант для людей.

- ▶ Відразу подумайте, як виміряти життєздатність культури.

Це можуть бути прості речі: результати анонімних опитувань, плинність кадрового складу, кількість конфліктів, запити на підтримку. Якщо люди перестають боятися говорити й проблема не «виноситься» одразу тільки назовні — значить, щось працює.



Пам'ятайте! Культура завжди сильніша за документи! Якщо директор і працівники поведуться всупереч корпоративній політиці / культурі, жодні тексти не врятують.

Тому перше запитання при формуванні політики варто адресувати собі: «Чи готові ми самі жити за тими правилами, які збираємося

записати?» Якщо так, корпоративна політика має всі шанси стати не черговим файлом у папці, а справжнім інструментом, який допоможе АРР зберігати людське обличчя й професійність навіть у дуже непростих умовах.



2.3. ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

HR-стратегія — це середньостроковий план, як зробити так, щоб потрібні люди з потрібними компетенціями були в правильний момент у правильному місці.

У якийсь момент діяльності більшість АРР приходять до відчуття: «Ми постійно когось шукаємо, перевантажені, зависаємо між кількома проектами, а системного розуміння, якою має бути команда через 2–3 роки, немає. Чому: у нас же є кадрова політика?»

Кадрова політика відповідає на запитання «Як ми працюємо з людьми загалом». HR-стратегія — на інше, більш практичне: **«Що саме ми маємо зробити з людьми і для людей у найближчі роки, аби наша АРР була спроможною?»**

HR-стратегія & кадрова політика. Кадрова політика задає **принципи й рамки**. Вона фіксує:

- ▶ які підходи до добору, розвитку, мотивації ми вважаємо правильними;
- ▶ що є прийнятним, а що — ні;
- ▶ якою в цілому має бути модель роботи з персоналом.

Але політики, навіть дуже якісної, мало для руху вперед. Потрібно:

1. розуміти **конкретні цілі** на 2–3 роки (наприклад, зменшити плинність, вибудувати резерв, закрити критичні кадрові «дірки»);

2. мати **перелік заходів** — що і в якій послідовності робити;

3. бачити **показники**, за якими можна оцінити, чи рухаємося ми в потрібному напрямку.

Тут і з'являється HR-стратегія. Вона:

1. «приземляє» кадрову політику на реальні горизонти часу;
2. пов'язує роботу з персоналом із загальною стратегією АРР;
3. допомагає не «гасити пожежі», а планомірно будувати команду.

Як HR-стратегія пов'язана зі стратегією АРР.

У АРР не може бути «своїх» HR-стратегій окремо від загальної стратегії розвитку. Перш ніж формувати, а тим паче реалізовувати стратегію розвитку АРР, корисно колективу прямо поставити кілька запитань:

- ▶ Які **ключові напрями діяльності** ми плануємо розвивати найближчі 3–5 років (проектний менеджмент, аналітика, інвестиційний супровід, комунікації, міжнародна співпраця тощо)?
- ▶ Які **ролі й компетенції** для цього критично потрібні?
- ▶ Скільки людей ми реально зможемо утримати за наявних і прогнозованих фінансових ресурсів?

- Які кадрові ризики вже зараз видно: «старіння» ключових експертів, залежність від однієї людини, відсутність резерву, системний брак певних спеціалістів на ринку?

Саме відповіді на ці питання утворюють каркас HR-стратегії. Вона має бути логічним продовженням стратегії APP,

а не черговим окремим «HR-документом для галочки».

Хто розробляє HR-стратегію і кого доцільно залучати. Формально відповідальність за HR-стратегію знову несе директор APP. Але, як і у випадку з кадровою та корпоративною політикою, ефективною її можна зробити лише в кооперації.

У структурі ролей це зазвичай виглядає так:

Директор	► формулює бачення майбутньої APP; ► визначає пріоритети (які напрями діяльності «ведучі», які — підтримувальні); ► ухвалює остаточні рішення щодо цілей HR-стратегії.
HR / відповідальний за персонал	► готує аналітичну базу (стан персоналу, плинність, вакансії, компетенції, ризики); ► структурує HR-стратегію, прописує цілі, заходи, показники; ► слідкує, щоб стратегія відповідала кадровій політиці й не суперечила законодавству.
Керівники підрозділів	► формулюють потреби своїх команд: яких людей, із якими компетенціями й у які строки потрібно залучити; ► вказують на вузькі місця: де «горить», де бракує знань чи рук; ► беруть участь у плануванні розвитку, навчання, резерву.
Засновники / наглядова рада	► можуть задавати додаткові акценти: наприклад, необхідність посилити певний напрям (інвестиції, залучення бізнесу, підтримка громад), вимоги до керівних посад, очікування щодо стійкості команди.
Зовнішні експерти	До HR-стратегії доцільно залучати зовнішніх консультантів або фасилітаторів, коли: ► APP стоїть на порозі серйозних змін (реструктуризація, масштабування, вхід у великі донорські програми); ► всередині є «защиті» конфлікти чи недовіра між керівництвом та командою; ► потрібен незалежний погляд на кадрові ризики, модель структури, компетенції; ► завдання зовнішнього експерта — не «зробити красиво», а допомогти чесно подивитися на реальний стан речей, сформулювати реалістичну (а не бажану «ідеальну») HR-стратегію.

Що зазвичай входить до змісту HR-стратегії.

Кожна АРР може вибудовувати власну структуру документа, але є кілька блоків, які практично нікуди не подінуться.

1. HR-профіль АРР «сьогодні»

Це опис поточної ситуації:

- ▶ чисельність і структура персоналу;
- ▶ хто фактично «тягне» ключові функції;
- ▶ які компетенції явно присутні, а яких бракує;
- ▶ де найвищі ризики (залежність від окремих людей, висока плинність, «провисання» певних функцій).

Такий діагностичний блок не має бути «обвинувальним актом» — це радше **HR-дзеркало**, щоб зрозуміти точку відліку.

2. Цільовий HR-образ АРР

Це опис того, **якою має бути команда через 2–3 роки**, з урахуванням стратегії. Наприклад:

- ▶ скільки постійних працівників і які основні ролі;
- ▶ які ключові компетенції для керівників, проєктних менеджерів, експертів;
- ▶ який рівень стабільності / плинності є прийнятним;
- ▶ яку частку команди можуть складати залучені експерти / консультанти.

Важливо, щоб цей образ був реалістичним щодо фінансів і ринку праці, а не лише «ідеальним бажанням».

3. Головні HR-пріоритети на період дії стратегії

Це, по суті, відповідь на запитання: «Якщо ми не можемо зробити все одразу, що є трьома–чотирма ключовими напрямками, які точно треба просунути?» Для АРР це можуть бути, наприклад:

- ▶ побудувати / оновити модель компетенцій і прив'язати до неї добір та оцінювання;
- ▶ впорядкувати систему посадових інструкцій і ролей;

- ▶ створити й наповнити кадровий резерв для керівних та проєктних посад;
- ▶ запустити системну адаптацію нових працівників;
- ▶ зробити хоч одну–дві хвили навчання, пов'язаного зі стратегією (наприклад, управління проєктами, робота з донорами, аналітика).

Головне — не розмазати зусилля на десятки дрібних заходів, а **зосередитися на тому, що дасть найбільший ефект**.

4. Програми та проєкти в HR-сфері

Тут HR-стратегія стає максимально практичною: описуються ініціативи, які АРР планує реалізувати. Наприклад:

- ▶ розробити й впровадити Положення про конкурс і модель компетенцій;
- ▶ створити пакет адаптаційних матеріалів і чеклистів для нових працівників;
- ▶ сформувані й почати вести кадровий резерв із чіткими критеріями;
- ▶ запустити систему щорічного оцінювання результатів та компетенцій;
- ▶ розробити типові форми ІПР для ключових ролей.

Для кожної ініціативи варто окреслити:

- ▶ часовий горизонт (коли старт, коли базовий результат);
- ▶ відповідальних;
- ▶ орієнтовні ресурси (гроші, час, залучення зовнішніх тренерів тощо).

5. HR-показники (KPI) та аналітика

HR-стратегія не може бути «на відчуттях» — потрібні хоч прості, але **кількісні орієнтири**.

Це можуть бути:

- ▶ рівень плинності (і його цільове зниження / утримання);
- ▶ час закриття основних вакансій;
- ▶ частка працівників, які пройшли навчання за рік;
- ▶ частка посад із заповненими профілями компетенцій;

- ▶ частка керівних позицій, на які є реальний кадровий резерв;
- ▶ результати опитувань щодо задоволеності працівників окремими аспектами роботи.

Чим HR-стратегія відрізняється від «списку HR-активностей». Типова помилка — сприймати HR-стратегію як **перелік заходів**, які «було б добре зробити», або як набір модних практик («давайте 360°, коучинг, фонд ідей»).

Справжня HR-стратегія:

- ▶ починається з **чіткої логіки** (де ми є — куди йдемо — які розриви — що з ними робимо);
- ▶ прив'язана до **реальної спроможності АРР** (фінанси, час, люди);
- ▶ містить невелику кількість **чітко сформульованих цілей**, а не 30 «хотілок»;
- ▶ узгоджена з кадровою й корпоративною політикою (не суперечить вже записаному).

З іншого боку, не варто робити HR-стратегію надто академічною. Для АРР важливо, щоб усі могли **користуватися нею в роботі**, а не лише цитувати на зустрічах із донорами.

Типові помилки та ризики при формуванні HR-стратегії

У практиці АРР часто трапляються подібні перекоси:

- 1. Стратегія «на папері» без реальних ресурсів.** Планують навчання, резерв, нові ролі, але бюджету на це не закладають. У результаті HR-стратегія втрачає довіру.
- 2. Слепе копіювання моделей із бізнесу чи державної служби.** Ринки, бюджети, логіка роботи — інші. Те, що працює в корпорації з тисячами працівників, може бути абсолютно непридатним для невеликої АРР з 10–20 людьми.
- 3. Повна відсутність пріоритетів.** «Хочемо все і одразу» — класична пастка. У невеликих організацій завжди обмежені ресурси. Краще зробити 2–3 речі, але зробити якісно.
- 4. Ігнорування «м'яких» сигналів від команди.** Якщо опір, вигорання, недовіра не враховуються, будь-яка HR-стратегія буде сприйматися як «план керівництва, який треба тихо перечекати».

Кілька практичних порад!

- ▶ Почніть з чесної картини.
- ▶ Краще відверто описати проблеми (плинність, хаотичний добір, відсутність резерву), ніж будувати стратегію на уявному «усе добре».
- ▶ Прив'яжіть HR-цілі до стратегії АРР.
- ▶ Якщо стратегія передбачає вихід у нові напрями (наприклад, підтримка індустріальних парків, залучення інвестицій), HR-стратегія має відповісти: «хто саме це робитиме і що з персоналом треба зробити для цього?»
- ▶ Обмежтеся 3–5 пріоритетами.
- ▶ У невеликій АРР реальніше зосередитися на кількох ключових напрямках (добір, адаптація, компетенції, резерв), ніж намагатися охопити все.
- ▶ Закладіть реалістичний горизонт.
- ▶ Для більшості АРР оптимальний період HR-стратегії — 2–3 роки. На довший горизонт занадто багато невідомих (політика, донори, війна, економіка).
- ▶ Зробіть «людяний» виклад для команди.



- ▶ Окрім формального документа, корисно підготувати коротку презентацію / пам'ятку:
 - які у нас HR-пріоритети;
 - що APP буде робити з людьми в найближчі роки;
 - чого очікувати від керівництва й що очікується від працівників.
- ▶ Передбачте перегляд стратегії. Зміни в законодавстві, ринку, фінансуванні можуть вимагати корекції курсу. Нормально прописати, що HR-стратегія переглядається, наприклад, щороку в спрощеному форматі, а повний перегляд — раз на 3 роки.

Якщо підсумувати, HR-стратегія для агенції регіонального розвитку — це не «модний документ для донорів», а дуже прагматичний інструмент, що:

- ▶ допомагає **оцифрувати кадрові ризики й потреби;**
- ▶ дає відповідь на питання «що робити з людьми зараз, щоб не провалитися завтра»;
- ▶ дозволяє директору та команді **приймати кадрові рішення не ситуативно, а відповідно до зрозумілої логіки й узгодженого курсу.**

03

РОЗДІЛ 03



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ



3.1. СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Цей розділ є критично важливим, оскільки він закладає основу для всіх подальших HR-процесів (найму, оцінки, навчання), забезпечуючи, щоб структура АРР відповідала її місії та стратегічним функціям.

Кадрове планування — це процес прогнозування, визначення та забезпечення

АРР необхідною кількістю кваліфікованого персоналу на майбутній період для досягнення стратегічних цілей. Для АРР, що працює в умовах проєктного фінансування та обмежених адміністративних ресурсів, планування має бути гнучким та орієнтованим на компетенції.

Елемент планування	Фокус для АРР
Кількісний аспект (Штатний розпис)	Визначення оптимальної чисельності працівників, затвердження якої належить винятково до компетенції Наглядової ради (п. 27 Типового положення).
Якісний аспект (Профілі посад)	Визначення критичних компетенцій (Hard & Soft Skills), необхідних для виконання функцій, описаних у п. 12 Типового положення (наприклад, оцінка інвестиційного потенціалу, розробка проєктів).
Часовий аспект	Планування на короткостроковий (забезпечення персоналом для поточних проєктів) та довгостроковий період (розвиток компетенцій для майбутніх стратегічних пріоритетів).

Формування організаційної структури та штатного розпису

Організаційна структура АРР має бути **функціональною** та **проєктно-орієнтованою**, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності. Структура, штатний розпис та гранична чисельність працівників затверджуються Наглядовою радою за поданням Директора (П. 27 Типового положення).

1. Типова структура: Згідно з Типовим положенням, структура формується відповідно до завдань і може містити підрозділи:

- **Основна діяльність:** Стратегічне планування, Підтримка підприємництва, Залучення інвестицій, Проєктний менеджмент.
- **Функціональні:** Фінанси та облік, Кадровий менеджмент.

Штатний розпис має передбачати **мінімально необхідну адміністративну частину** і максимальну кількість фахівців, які генерують ефективну діяльність, оскільки фінансування АРР залежить від результатів.

2. Профіль посади (Competency Profile) — це деталізований документ, який виходить за рамки традиційної посадової

інструкції, описуючи не лише обов'язки, але й необхідні **компетенції та особисті якості** працівника.

Профіль посади є основою для:

- **Найму:** визначає критерії оцінки кандидатів.

- **Оцінки:** слугує еталоном для оцінювання ефективності та компетенцій.

- **Навчання:** визначає прогалини у навичках (Training Needs Assessment).

Структура профілю посади в APP може бути такою:

Блок Профілю	Зміст	Приклад для «Фахівця з управління проєктами»
1. Загальна інформація	Назва посади, безпосередній керівник, мета посади.	Мета: Забезпечення повного циклу реалізації проєктів регіонального розвитку (від ідеї до звітності).
2. Ключові функції (Обов'язки)	Конкретні завдання (стандартна Посадова інструкція).	Розробка проєктних заявок (грантрайтинг). Координація роботи команди проєкту. Фінансова звітність за стандартами донорів.
3. Hard Skills (Професійні навички)	Спеціалізовані знання та вміння.	Знання методології управління проєктами (PMBOK / PRINCE2). Володіння англійською мовою (рівень B2+). Досвід роботи з міжнародними / донорськими фінансовими системами.
4. Soft Skills (Компетенції)	Особисті якості та поведінкові установки.	Проєктна дисципліна: здатність дотримуватися термінів. Комунікабельність: навички ведення переговорів із партнерами. Стресостійкість / Гнучкість: робота в умовах високої багатозадачності.
5. KPI	Вимірювані показники успіху посади.	Кількість поданих проєктів. % успішного залучення фінансування. % дотримання термінів виконання фаз проєкту.

3. Типові профілі посад APP. Згідно з п. 27 Типового положення, APP може мати у своєму складі певних фахівців. Наведемо приклад основних вимог пари критичних, на наш погляд, для APP посад:

Фахівець з управління проєктами

Компетенція	Вимога APP
Професіоналізм (Hard)	Глибоке знання циклу управління проєктами. Досвід роботи з бюджетуванням та фінансовим моніторингом.
Soft Skills	Системність, багатозадачність, здатність до роботи в команді та конфлікт-менеджменту.

Фахівець із залучення інвестицій

Компетенція	Вимога APP
Професіоналізм (Hard)	Знання основ фінансового аналізу та моделювання. Навички підготовки інвестиційних пропозицій. Ділова англійська мова.
Soft Skills	Навички переговорів, презентаційні навички, орієнтація на результат та вміння працювати з комерційною таємницею.



3.2. РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ІНДИКАТОРІВ ПРОЯВУ

Модель компетенцій — це структурований опис навичок, знань та поведінкових установок, необхідних для успішного виконання функцій на конкретній посаді

чи в організації загалом. Для APP модель компетенцій є основою для об'єктивного найму та оцінювання.

Розробка моделі компетенцій — це командний процес, що вимагає залучення як внутрішніх експертів, так і стратегічного керівництва:

Учасник	Роль у розробці моделі
Директор APP	Стратегічне затвердження. Визначає пріоритетні компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей APP (наприклад, пріоритет міжнародному грантрайтингу).
HR / Відповідальна особа	Координація та методологія. Керує процесом, збирає та уніфікує інформацію, розробляє індикатори прояву, готує фінальний проєкт Положення.
Керівники підрозділів	Функціональна експертиза. Визначають конкретні Hard Skills та індикатори успішної поведінки (поведінкові маркери) для своїх підлеглих.
Ключові фахівці	Валідація. Надають практичний зворотний зв'язок щодо того, які саме навички (Soft Skills) є критичними для успіху в реальних проєктах.
Залучені експерти (Консультанти)	Зовнішній бенчмаркінг. Можуть бути залучені для адаптації міжнародних / галузевих моделей компетенцій (наприклад, компетенції проєктного менеджменту) та забезпечення об'єктивності.

Визначення індикаторів прояву.

Кожна компетенція має бути описана через **індикатори прояву** (поведінкові маркери). Це конкретні дії та моделі поведінки, які можна

спостерігати та вимірювати. Індикатори повинні бути сформульовані за рівнями (наприклад, від **Базового до Експертного**).

Компетенція	Індикатор Прояву (Рівень — Фахівець)	Як використовується
Проектна дисципліна	Завжди подає внутрішню звітність у встановлені терміни, самостійно відстежує терміни, ініціює корекційні дії при ризиках зриву.	Оцінка компетенцій та співбесіди.
Навички переговорів	Веде конструктивний діалог із партнерами й інвесторами, досягаючи компромісу без втрати ключових інтересів APP.	Оцінка потенціалу та планування навчання (переговорні тренінги).

Моделі компетенцій, профілі посад, як документ. В питаннях управління персоналом рано чи пізно виникає потреба оцінити результативність чи ефективність діяльності працівника на посаді. Водночас перед оцінкою потрібно відповісти, наприклад, на питання: «А хто такий хороший проєктний менеджер чи сильний аналітик?» Пояснити це словами й зафіксувати — складно. Для одного «ініціативний» — це плюс, для іншого — «надто самостійний». Один керівник цінує «тихих виконавців», інший — «яскравих лідерів».

Щоб вийти з цієї ситуації, організації переходять до впровадження моделі компетенцій — системи опису того, яким повинен бути працівник на певній посаді. Саме для цього APP потрібне «Положення про визначення моделі компетенцій для посад APP» — документ, який:

- ▶ описує, як ми визначаємо компетенції для різних посад;
- ▶ за якими принципами будуємо матриці компетенцій;
- ▶ як потім використовуємо цю модель у добірї, оцінюванні, навчанні, кадровому резерві.

Для агенції регіонального розвитку люди — це увесь «капітал». Один сильний проєктний менеджер або аналітик може змінити спроможність APP помітно більше, ніж нова техніка, адже:

- ▶ без моделі компетенцій кожен керівник має свою «внутрішню шкалу», яка часто не збігається з іншими;
- ▶ у конкурсах ухвалюють рішення «на відчуття» — хто сподобався, хто «свій»;
- ▶ посадові інструкції перетворюються на формальний перелік функцій, не відображаючи якості людини, яка може це виконати.

Модель компетенцій дозволяє:

- ▶ перевести суб'єктивні очікування в чіткі формулювання;
- ▶ пов'язати між собою посадові інструкції, добір, оцінювання, розвиток, кадровий резерв — говорити про людей «однією мовою»;
- ▶ зробити HR-рішення передбачуванішими й справедливішими: кожен розуміє, за якими критеріями його оцінюють.

Положення про формування моделі компетенцій виконує роль «правил гри», бо не просто перелічує компетенції, а пояснює, як до них прийшли, хто і як працює з показниками прояву.

Положення про формування моделі компетенцій. Положення, що регулює розробку та використання моделі компетенцій, має бути **внутрішнім актом APP**.

- 1. Сфера застосування:** чітко визначити, що модель використовується для найму, оцінки ефективності (KPI) та формування індивідуальних планів розвитку (ІПР).
- 2. Процедура оновлення:** встановити періодичність перегляду моделі (наприклад, раз на 2–3 роки або при зміні стратегії APP) та порядок затвердження змін Директором.
- 3. Конфіденційність:** визначити порядок доступу до результатів оцінки компетенцій.
- 4. Відповідальність:** закріпити відповідальність HR-фахівця за адміністрування та дотримання процедур.
- 5. Типові помилки та ризики**

Ризик	Наслідки для APP	Порада
Формалізм	Компетенції описані занадто загально і не пов'язані з проєктною діяльністю APP (наприклад, «відповідальність» без конкретних індикаторів).	Використовуйте конкретні поведінкові маркери , прив'язані до функцій APP (грантрайтинг, залучення інвестицій).
Культурне упередження	Модель не враховує специфіки роботи з місцевою владою чи донорами.	Обов'язково залучайте керівників підрозділів та досвідчених фахівців для валідації моделі.
Відсутність зв'язку з KPI	Компетенції оцінюються, але не впливають на преміювання чи розвиток.	Встановіть прямий зв'язок: оцінка компетенцій визначає потреби у навчанні , а виконання KPI визначає премію .

Уникайте використання занадто складних та громіздких міжнародних моделей (30+ компетенцій). Сконцентруйтеся на **6–8 ключових компетенціях**, які дійсно визначають успіх у проєктній роботі APP.

Положення має допомогти структурувати це все, щоб модель компетенцій, а згодом профіль посади, не були хаотичним списком

«хороших якостей», а логічно вписувалися в систему документів агенції регіонального розвитку.

Хто розробляє Положення та модель компетенцій. Як і у випадку з кадровою політикою та HR-стратегією, формування моделі компетенцій — це командна історія:

Директор APP	▶ задає загальне бачення: якою має бути команда APP, які ролі критичні; ▶ підтримує рішення «будувати компетентнісний підхід», а не просто «роздавати обов'язки».
HR / відповідальний за персонал	▶ організовує процес: обговорення, інтерв'ю, узгодження переліку компетенцій; ▶ оформлює модель у вигляді матриць, описів рівнів; ▶ готує власне Положення: порядок розробки, оновлення, використання.
Керівники підрозділів та ключові експерти	▶ приносять «польову правду»: що реально відрізняє сильного проєктного менеджера від середнього, які помилки типові, які поведінки критичні; ▶ допомагають описати компетенції в термінах реальної роботи, а не абстрактних «лідерських якостей».

Коли варто залучати зовнішніх експертів:

- ▶ якщо в АРР немає досвіду моделювання компетенцій;
- ▶ якщо потрібен фасилітатор для групових сесій;
- ▶ якщо донор підтримує розвиток HR-системи й готовий профінансувати методичний супровід.

Головне — щоб модель була «ваша», а не привезена в коробці: адаптована до реальності АРР, її масштабів і завдань.

Положення про модель компетенцій не лише констатує, що «в АРР буде модель компетенцій», а й відповідає на практичні запитання:

1. для яких посад ми описуємо компетенції — для всіх чи спочатку для ключових (директор, керівники, проєктні менеджери, конкретні експерти);
2. яка структура компетенцій — загальні / корпоративні (для всіх), функціональні (для певних груп посад), спеціальні (для окремих вузьких ролей);
3. як ми визначаємо рівні компетентності — скільки рівнів, як вони проявляються;
4. як часто модель переглядається й ким — раз на 2–3 роки, при зміні стратегії, при суттєвих структурних змінах; як модель пов'язана з іншими документами — посадовими інструкціями, положеннями про конкурс, про оцінювання, про кадровий резерв, програмами індивідуального розвитку (ІПР).

Якщо цього в Положенні немає, модель компетенцій часто залишається «гарною таблицею в Excel», якою ніхто не користується, бо найцінніше в моделі компетенцій — не самі формулювання, а те, як вони працюють у реальних HR-процесах.

Добір і конкурс:

- ▶ вимоги до посади формулюються не лише через досвід («3 роки стажу»), а й через компетенції;
- ▶ питання співбесіди, тестові завдання, кейси «підтягуються» під компетенції, а не випадковий набір тем;
- ▶ рішення конкурсної комісії обґрунтовуються через матрицю компетенцій (що кандидат демонструє, де провали).

Посадові інструкції:

- ▶ декларативне «проводить аналіз» чи «забезпечує взаємодію» доповнюється вимогами до компетенцій;
- ▶ працівник бачить не лише «що робити», а й «яким треба бути», щоб це робити добре.

Оцінювання та зворотний зв'язок:

- ▶ керівник оцінює не тільки «факт виконання завдань», а й те, як людина це робить (комунікація, командна робота, планування, вплив);
- ▶ працівник отримує більш конкретний фідбек: не «будь активнішим», а «частіше ініціюй пропозиції й аргументуй їх, це частина компетенції Х».

Індивідуальний розвиток і навчання:

- ▶ ІПР прив'язуються до конкретних компетенцій: «посилюємо аналітику» або «розвиваємо управління командою», а не просто «відвідати кілька тренінгів»;
- ▶ легше планувати внутрішнє / зовнішнє навчання: який зміст має бути, які групи людей запрошувати.

Кадровий резерв:

- ▶ до резерву потрапляють не тільки «свої» або «зручні», а ті, хто наближається за компетенціями до рівня, необхідного на вищій посаді;
- ▶ рішення щодо просування стають менш емоційними й більш обґрунтованими.

Підводні камені та типові помилки. Є кілька типових ризиків, із якими стикаються організації, коли беруться за модель компетенцій. Вони стосуються майже усіх положень чи інших «програмних» документів.

1. **Надмірний формалізм.** Наприклад: по кожній посаді є 20–30 компетенцій, кожна з п'ятьма рівнями, описаними на пів сторінки. Ніхто, крім автора, цим не користується. Для невеликої АРР достатньо компактної моделі, особливо на старті.
2. **«Красива» модель, відірвана від реальної роботи.** Якщо компетенції сформульовані дуже загально («лідерство», «стратегічність», «інноваційність») без прив'язки до конкретних поведінок — працівникам складно ними користуватися. При формуванні варто запитувати: «Як ми зрозуміємо, що людина справді це демонструє?»
3. **Копіювання чужих моделей без адаптації.** Те, що добре працює в одній АРР, не обов'язково підходить іншій. Інший регіон, інший масштаб, інший контекст розвитку, інші очікування від ролей.
4. **Життя моделі лише в HR-підрозділі.** Якщо керівники інших підрозділів не розуміють і не використовують модель, вона залишиться «внутрішньою таблицею HR». Важливо одразу залучати їх до розробки й навчати, як користуватися матрицями.
5. **Відсутність оновлення.** АРР змінюється, з'являються нові напрями діяльності, а модель компетенцій залишається «замороженою» на рівні трирічної давнини. У Положенні варто прописати регулярний перегляд.

Практичні поради.

Почніть з ключових посад.

Не обов'язково одразу описувати компетенції для всіх. Можна стартувати з 3–5 критичних ролей: директор, керівники напрямів, проєктні менеджери, ключові експерти.

Працуйте з живими прикладами.

На робочих сесіях попросіть керівників описати реальних людей: «Що відрізняє нашого найсильнішого проєктного менеджера від середнього?» — саме звідси народжуються правдиві компетенції.

Зробіть модель простою для користування.

Краще 8–10 чітких компетенцій з понятними рівнями, ніж важка система, яку ніхто не відкриває.

Навчіть керівників користуватися моделлю.

Окремо покажіть, як застосовувати компетенції в доборі, оцінюванні, розробці ІПР. Без цього модель залишиться теорією.

Обережно з «каральним» застосуванням.

Якщо модель одразу використовувати як інструмент «відсіву» чи покарання, довіра до неї швидко впаде. На старті краще робити акцент на розвитку та прозорості, а не на покараннях.

Пояснюйте працівникам, «що це мені дає».

Для людей важливо розуміти, що модель компетенцій — не просто ще один спосіб контролю, а можливість отримувати зрозумілий зворотний зв'язок і планувати власний розвиток.



Якщо резюмувати: Положення про визначення моделі компетенцій для посад АРР — це не технічний додаток до HR-документів, а суттєвий крок до більш професійного й чесного управління людьми. Воно допомагає:

- ▶ зробити вимоги до посад прозорими;
- ▶ зменшити суб'єктивність у кадрових рішеннях;
- ▶ перетворити розвиток персоналу з «доброї волі керівника» на системну практику.



3.3. РОЗРОБЛЕННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

Посадова інструкція (ПІ) — це організаційно-правовий документ, що визначає конкретні завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність працівника, необхідні для ефективного виконання його трудової функції в межах АРР.

ПІ є обов'язковою для кожного працівника (окрім Директора, чиї повноваження визначаються Положенням про АРР та контрактом) і має бути розроблена на основі профілю посади та затверджена Директором.

Правова основа та призначення ПІ. Правова відповідність: наявність ПІ є відповідністю нормам КЗпП України. Вона унеможливорює покладання на працівника обов'язків, не передбачених його трудовою функцією, та слугує підставою для оцінки трудової дисципліни. Інструкція забезпечує чітке розмежування повноважень між працівниками різних підрозділів та запобігає дублюванню функцій. Обов'язки, зафіксовані в ПІ, є базою для формування Ключових показників ефективності (KPI).

Посадові інструкції АРР повинні мати уніфіковану структуру та можуть містити такі ключові розділи:

Розділ	Зміст та фокус для АРР
1. Загальні положення	Назва посади. Мета діяльності. Порядок призначення та звільнення. Підпорядкованість (кому підпорядковується, ким керує). Вимоги до кваліфікації (освіта, стаж, рівень володіння мовами, що збігаються з Профілем посади) є дискусійним питанням.
2. Завдання та обов'язки	Конкретні, вимірювані дії. Має бути деталізовано відповідну діяльність. Наприклад: «Розробка проєктних заявок відповідно до вимог грантодавців», «Ведення реєстру інвестиційних проєктів регіону», «Надання консультацій суб'єктам господарювання».
3. Права	Права працівника, необхідні для виконання обов'язків. Наприклад: «Право запитувати необхідну інформацію від органів місцевого самоврядування / виконавчої влади», «Право вносити пропозиції щодо оптимізації проєктних процесів».
4. Відповідальність	Види відповідальності (дисциплінарна, матеріальна) за невиконання / неналежне виконання обов'язків, порушення ПВТР, розголошення конфіденційної інформації (наприклад, комерційних даних інвесторів).
5. Взаємовідносини (зв'язки за посадою)	Опис, з ким та як часто взаємодіє працівник: внутрішні підрозділи, директор, зовнішні партнери, донори.

Заходи з розроблення та затвердження ПІ

- 1. Розробка:** ПІ розробляється керівником відповідного підрозділу (або директором, якщо посада не має безпосереднього керівника) на основі затвердженого Профілю посади та за участі **HR-фахівця** (для уніфікації форми).
- 2. Погодження:** ПІ погоджується з юристом АРР (якщо є) та HR-фахівцем (контроль за відповідністю штатному розпису та КЗпП).
- 3. Затвердження:** ПІ затверджується директором АРР (якщо інше не передбачено Статутом) і набуває чинності з дати її затвердження.
- 4. Ознайомлення:** Працівник обов'язково має бути ознайомлений з ПІ під особистий підпис до початку роботи.

Процес розроблення посадових інструкцій.

У більшості агенцій регіонального розвитку посадові інструкції живуть «своїм життям»: десь є старі шаблони з інших установ, десь — завантажені з інтернету документи, які мало схожі на реальну роботу конкретної людини. У результаті працівники не до кінця розуміють, що саме від них очікується, керівникам складно вимагати результат, а юридично організація теж не захищена. Саме для того, щоб вийти з цієї ситуації, в АРР вводиться **Порядок розроблення посадових інструкцій** — не як формальна вимога, а як опис прозорого процесу: хто і як створює інструкції, на чому вони ґрунтуються, як їх потім оновлюють і використовують.

Для чого взагалі потрібні посадові інструкції.

Посадова інструкція — це не просто «ще один документ у справі з особового складу». Для агенції регіонального розвитку вона виконує одразу кілька важливих функцій:

- ▶ **Орієнтир для працівника.** Працівник розуміє, які основні завдання й зони відповідальності за нею закріплені, які результати від неї очікуються, з ким вона взаємодіє.
- ▶ **Інструмент для керівника.** Інструкція допомагає планувати роботу, розподіляти завдання, оцінювати виконання та давати зворотний зв'язок не «просто так», а спираючись на зафіксовані обов'язки.

- ▶ **Юридичний захист.** У разі конфліктів, претензій, змін структури тощо вимоги до працівника чітко визначені й доведені до відома.
- ▶ **Базовий документ для HR-процесів.** На інструкцію спирається модель компетенцій, добір, оцінювання, індивідуальний розвиток, кадровий резерв.

Тому Порядок розроблення посадових інструкцій має допомогти зробити так, щоб інструкція не була «мертвим папером», а відображала реальну роль людини в команді.

Хто бере участь у розробленні інструкцій.

Розроблення посадових інструкцій — це не задача «одного відділу». У Порядку важливо зафіксувати, що:

- ▶ **Директор АРР** — затверджує типові підходи й структуру інструкцій, приймає рішення щодо ключових посад, погоджує фінальний варіант документів.
- ▶ **HR / відповідальна за персонал особа** — організовує процес, пропонує єдиний шаблон, стежить за відповідністю інструкцій кадровій політиці, моделі компетенцій і законодавству, консультує керівників.
- ▶ **Керівники структурних підрозділів** — формулюють зміст: які завдання, функції, зони відповідальності є в реальній роботі людей; уточнюють, що є головним, а що — другорядним.
- ▶ **Працівники, що вже обіймають посади** — можуть бути залучені до обговорення проєкту інструкції: часто вони найкраще знають «невидиму» частину роботи, яку варто зафіксувати.

Важливо, щоб Порядок не перетворював інструкції на «HR-документ», написаний без розуміння реальної роботи. Керівник підрозділу має бути співавтором, а HR — модератором і гарантом якості.

На чому ґрунтуються посадові інструкції.

Щоб інструкції не суперечили одна одній і всій системі документів агенції регіонального розвитку, Порядок має прямо зазначати, що вони розробляються з урахуванням:

- ▶ **стратегії та положення АРР**, її завдань і функцій;

- ▶ **кадрової політики** — загальних принципів роботи з персоналом;
 - ▶ **положень про структурні підрозділи**, якщо вони є;
 - ▶ **моделі компетенцій** — щоб обов'язки й очікування «підтягувалися» до потрібних компетенцій;
 - ▶ **вимог трудового законодавства та інших нормативних актів.**
 - ▶ **організаційної структури і штатного розпису** — щоб не «вигадувати» посад, яких немає, чи змішувати ролі;
- Тобто інструкція має **вписуватися у «велику картинку»**, а не писатися як автономний текст.

Яким має бути процес розроблення інструкції. У Порядку важливо описати процес не лише як перелік пунктів, а як зрозумілу послідовність дій, а саме:

Визначення, для яких посад потрібні інструкції насамперед

- ▶ керівних посад;
- ▶ менеджменту середньої ланки;
- ▶ ключових експертів.

Це можна зафіксувати як «першу чергу», а далі — поступово охоплювати всі інші позиції. Важливо, щоб Порядок дозволяв поетапну роботу, а не вимагав «одразу для всіх».

Збір інформації про реальну роботу

Перед тим як формувати інструкцію, корисно:

- ▶ проговорити з керівником підрозділу, що саме робить працівник;
- ▶ запитати самого працівника (якщо вже є людина на посаді): які завдання займають більшість часу, що є регулярним, а що — винятком;
- ▶ подивитися посадові інструкції аналогічних ролей в інших організаціях — не для «копіювати», а як джерело ідей.

У Порядку варто передбачити, що аналітичний етап — обов'язковий, щоб інструкція не була відірваною від життя.

Формування проєкту інструкції на основі затвердженого шаблону

Щоб документи були однотипними, Порядок має містити посилання на типову структуру посадової інструкції (окремим додатком).

Зазвичай це:

- ▶ загальні положення (назва посади, мета, місце в структурі, підпорядкування);
- ▶ завдання і функції;
- ▶ права;
- ▶ відповідальність;
- ▶ взаємодія з іншими посадовими особами;
- ▶ вимоги до компетенцій, освіти, досвіду (дискусійно).

Керівник підрозділу разом з HR готують проєкт, використовуючи єдиний шаблон, щоб потім можна було легко порівнювати й оновлювати інструкції.

**Узгодження,
юридична
перевірка та
затвердження**

Порядок має коротко пояснювати, як рухається проєкт:

1. Керівник підрозділу погоджує текст із відповідальною за персонал особою.
2. За потреби юрист / юрисконсульт перевіряє коректність формулювань, відповідність законодавству.
3. Директор АРР затверджує інструкцію наказом (або в іншому визначеному порядку).

Тут важливо, щоб Порядок не ускладнював процес зайвою бюрократією, але й забезпечував мінімальний контроль якості.

**Ознайомлення
працівника
та подальше
використання**

Після затвердження працівник:

- ▶ ознайомлюється з інструкцією під підпис;
- ▶ має можливість поставити запитання й отримати пояснення від свого керівника.

Порядок може окремо нагадати, що інструкція:

- ▶ використовується при постановці завдань, плануванні роботи;
- ▶ слугує опорою при оцінюванні результатів;
- ▶ є базою для формування індивідуального плану розвитку.

**Як оновлюються
посадові
інструкції**

Одна з типових проблем — інструкції пишуться «на старті» і роками не змінюються, хоча сама АРР уже зовсім інша.

Порядок має не лише дозволяти, а й зобов'язувати періодично переглядати інструкції, наприклад:

- ▶ у разі зміни структури або функцій АРР;
- ▶ при суттєвій зміні завдань підрозділу чи посади;
- ▶ за результатами оцінювання компетенцій та ефективності — коли стає ясно, що роль «виросла» або змінилася;
- ▶ планово — наприклад, раз на 2–3 роки.

Потрібно зафіксувати, хто ініціює перегляд (зазвичай керівник підрозділу або HR), і що оновлення відбувається тим самим шляхом, що й первинне розроблення: аналіз, проєкт, погодження, затвердження, ознайомлення.

Типові помилки, яких варто уникати:

- ▶ **Копіювання чужих інструкцій.** Найпростіший, але найгірший шлях — взяти з іншої установи й тільки поміняти назву. Інструкція має відображати саме ваші процеси, а не «взагалі якусь посаду».
- ▶ **Перевантаженість загальними фразами.** «Забезпечує виконання завдань АРР» або «сприяє розвитку регіону» — звучить красиво, але мало що пояснює. Краще менше, але конкретніше.

- ▶ **Змішування різних посад в одній інструкції.** Коли в одного працівника «і аналітик, і бухгалтер, і SMM» — це сигнал, що проблема в структурі, а не в інструкції. Порядок має орієнтувати на чіткі ролі, а не «посади-мікси» без логіки.
- ▶ **Відрив від моделі компетенцій.** Якщо інструкції не пов'язані з компетенціями (ігнорують Положення про модель компетенцій), система не працюватиме цілісно: одне написано в інструкціях, інше — в оцінюванні та доборі.

- **Відсутність реального використання.**
Якщо інструкцію дістають тільки при перевірці або конфлікті — це ознака

формалізму. Порядок має підкреслити, що інструкції — робочий інструмент, а не просто «файл у справі».

Практичні поради, які можуть бути прямо вписані в Порядок як орієнтири:



1. «Пишемо від реальності, а не від фантазії». Спочатку — чесне описання того, як посада функціонує зараз, потім — корекція під бажану модель (з урахуванням стратегії й компетенцій).
2. «Менше — краще, але по суті». Інструкція не має бути романом. Краще 1–2 сторінки живих, конкретних формулювань, ніж 5 сторінок шаблонів.
3. «Пояснюємо працівнику, а не лише перевіряючому». Текст має бути зрозумілий людині, яка з ним працює щодня. Якщо без пояснень не розібратися — інструкція потребує доопрацювання.
4. «Прив'язуємо до всього, що вже є». Посадові інструкції мають опиратися на кадрову політику, HR-стратегію, модель компетенцій, положення про підрозділи. Інакше це буде ще один «острів» текстів.
5. «Готуємось до змін». Порядок має одразу передбачати, що інструкції будуть переглядатися. Це нормально. Організація живе — документи теж повинні жити.

04

РОЗДІЛ 04



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОЛІТИКА ДОБОРУ, КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ



4.1. ПРИНЦИПИ ПОЛІТИКИ ДОБОРУ ТА НАЙМУ

Політика добору та найму в АРР ґрунтується на чотирьох ключових принципах, необхідних для залучення висококваліфікованих фахівців:

- 1. Прозорість:** інформація про вакансії, вимоги та процедури відбору має бути публічною та доступною. Це підвищує довіру засновників і партнерів.
- 2. Компетентнісний підхід:** оцінка кандидатів відбувається за критеріями, визначеними у Моделі компетенцій, а не лише за формальними ознаками (диплом, стаж).
- 3. Недискримінація та рівні можливості:** гарантування неупередженого відбору,

що відповідає вимогам трудового законодавства.

- 4. Економічна доцільність:** вибір методів пошуку та оцінки, які є ефективними з точки зору вартості та часу, що особливо важливо для неприбуткової організації.

Етапи конкурсного відбору. Оскільки директор АРР призначає працівників особисто (п. 24.7 Типового положення), процес відбору (крім відбору самого директора) може бути врегульований внутрішнім наказом директора або Положенням про конкурс на посаду працівника агенції регіонального розвитку. Рекомендований процес включає такі етапи:

Етап	Зміст та фокус	Відповідальність
1. Визначення потреби	Підтвердження наявності вакансії у Штатному розписі та фінансове забезпечення. Фіналізація Профілю посади та Посадової інструкції.	Керівник підрозділу, HR-фахівець
2. Пошук та оголошення	Оприлюднення вакансії на ресурсах, що приваблюють проєктних фахівців та експертів (профільні платформи, сайти донорів, місцеві медіа). Обов'язкове зазначення вимог до компетенцій та очікуваного KPI.	HR-фахівець
3. Попередня оцінка (Скринінг)	Фільтрація резюме на відповідність Hard Skills (освіта, досвід у проєктах, володіння мовами) та вимогам ПІ.	HR-фахівець
4. Конкурсний відбір	Оцінка професійних знань (Тестування / Кейс). Кандидату пропонується виконати практичне завдання, що імітує реальну проєктну ситуацію (наприклад, розробити логіко-структурну матрицю проєкту або проаналізувати інвестиційний паспорт).	Керівник підрозділу, залучений експерт

Етап	Зміст та фокус	Відповідальність
	Компетентнісна співбесіда. Оцінка Soft Skills та поведінкових індикаторів (п. 2.5) методом STAR (Ситуація-Завдання-Дія-Результат).	HR-фахівець, директор
5. Прийняття рішення	Визначення фінального кандидата на основі сукупних результатів оцінки та перевірки рекомендацій.	Директор APP
6. Оформлення	Оформлення трудового договору (контракту) та видання наказу про прийняття на роботу. Ознайомлення з ПІ, ПВТР та Положенням про КП під підпис.	HR-фахівець

Методи оцінки та Інструменти. Якість найму безпосередньо залежить від об'єктивності методів оцінки.

1. Компетентнісна співбесіда (поведінкове інтерв'ю)

- **Мета:** з'ясувати, як кандидат поведівся в минулому в ситуаціях, релевантних для APP, що є найкращим індикатором майбутньої поведінки.
- **Приклад питання:** «Опишіть ситуацію, коли Вам довелося керувати проєктом із жорстким дедлайном, а ключовий партнер затримав надання важливої інформації» (оцінка **Проектної дисципліни**).

2. Оцінка за допомогою кейсів (Case Study)

- **Мета:** оцінити здатність фахівця застосовувати **Hard Skills** у практичній діяльності.
- **Приклад:** для фахівця з інвестицій: надати синопсис регіонального інвестиційного проєкту та попросити кандидата за 30 хвилин визначити ключові ризики та шляхи їх мінімізації.

3. Перевірка рекомендацій

- **Мета:** підтвердження інформації про досвід та поведінкові індикатори кандидата.

- **Рекомендація:** звертатися за рекомендаціями до керівників, які можуть підтвердити саме **проектний досвід** та дотримання **етичних норм** кандидата.

Випробувальний строк та адаптація

1. Випробувальний строк: встановлюється директором (наказом) згідно з вимогами КЗпП.

- **Мета:** перевірити відповідність працівника роботі, його здатності досягати цілей та інтегруватися в команду.
- **KPI** на цей період мають бути встановлені чіткі, вимірювані завдання (KPI), виконання яких є підставою для підтвердження успішного проходження ВТ.

2. Адаптація (онбординг): процес інтеграції нового працівника в APP.

- **Наставництво:** призначення наставника з числа досвідчених фахівців, який надає оперативну допомогу та знайомить з внутрішніми процесами та культурою.
- **Проектна інтеграція:** швидке включення нового фахівця у невеликий, але реальний проєкт для прискорення його залучення та практичного освоєння функцій.



4.2 ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ В АРР: ЯК ЦЕ МАЄ ПРАЦЮВАТИ НА ПРАКТИЦІ

Для агенції регіонального розвитку люди — це не просто «штатні одиниці». Це — проєкти, партнерства, переговори, аналітика, репутація. Тому питання не лише «де знайти людей», а як обрати саме тих, хто підсилить команду, і зробити це чесно, прозоро й професійно.

Саме цьому слугують:

- ▶ **процес відбору та найму персоналу** загалом;
- ▶ окремий документ — **«Порядок конкурсного відбору»**, який детально описує, як проводиться конкурс, і містить додатки з формами оцінки компетенцій за результатами співбесіди.

Для чого АРР потрібен саме конкурсний відбір. Формально взяти людину в штат можна й «просто за заявою». Але для АРР це ризиковано з кількох причин:

- ▶ ви працюєте в полі «публічних» коштів (бюджет, донори);

- ▶ у вас багато стейкхолдерів — громади, бізнес, влада;
- ▶ будь-які підозри у непрозорості добору б'ють по репутації.

Конкурсний відбір у такій ситуації:

- ▶ захищає директора й керівників: «ми обрали не “свого”, а найкращого з тих, хто подався»;
- ▶ дає чіткі критерії — кого ми шукаємо й за чим оцінюємо;
- ▶ показує донорам і партнерам, що АРР серйозно ставиться до людського капіталу.

Звичайний (неконкурсний) добір / найм може залишатися для технічних, короткострокових, допоміжних ролей, але для ключових посад (керівники напрямів, проєктні менеджери, експерти) конкурсний підхід — стандарт.

Хто за що відповідає в процесі відбору. Щоб відбір не був «справою однієї людини», у документах і на практиці варто розвести ролі.

Директор АРР

- ▶ ухвалює рішення: чи оголошувати конкурс, чи ні, на яких умовах;
- ▶ затверджує склад конкурсної комісії;
- ▶ підписує наказ про прийняття на роботу обраного кандидата.

HR / відповідальна за персонал особа

- ▶ організовує весь процес: від оголошення конкурсу до оформлення прийняття;
- ▶ стежить, щоб добір відповідав кадровій політиці, моделі компетенцій, Порядку конкурсного відбору;
- ▶ готує форми оцінювання, протоколи, комунікації з кандидатами.

Керівник підрозділу / майбутній безпосередній керівник

- ▶ формулює потребу: кого саме шукаємо, з якими функціями й компетенціями;
 - ▶ бере участь у відборі, співбесідах, оцінці тестових завдань;
 - ▶ дає аргументовану рекомендацію щодо кандидатів.
-

**Конкурсна комісія
(для конкурсних
процедур)**

- ▶ розглядає кандидатів;
- ▶ проводить співбесіди, оцінює компетенції за затвердженими формами;
- ▶ ухвалює колегіальне рішення та рекомендацію директору.

З чого все починається — усвідомлений запит на посаду. Процес добору має починатися не з оголошення вакансії, а з відповіді на кілька неприємних, але чесних запитань:

1. Чи справді нам потрібна ця посада, чи ми намагаємось «залатати дірку»?
2. Які функції й завдання стоятимуть перед цією людиною на посаді?
3. Які **компетенції** для цього критично важливі (посилаємось на модель компетенцій APP)?
4. Який формат зайнятості є реалістичним (повна зайнятість, часткова (не повний робочий день / не повний робочий тиждень, проєктний контракт, тимчасовий / ситуативний консультант)?
5. Який формат роботи є реалістичний (в адміністративному офісі, дистанційно, гібридний)?

У Порядку конкурсного відбору варто прямо закласти, що перед оголошенням конкурсу:

- ▶ керівник підрозділу готує **запит** (короткий опис потреби);
- ▶ HR співвідносить його з **посадовою інструкцією та моделлю компетенцій**;
- ▶ директор дає «зелене світло» на пошук / конкурс / відбір.

Це дозволяє уникнути ситуації, коли шукають людину «по інерції», без чіткої картини, що вона має робити.

Оголошення про вакансію. Наступний крок — **оголошення про вакансію / конкурс**. Гарна практика — максимально відкриті канали:

- ▶ сайт APP;
- ▶ сторінки в соцмережах;
- ▶ профільні спільноти;
- ▶ за потреби — місцеві ЗМІ, тематичні майданчики.

Оголошення має містити таку інформацію:

- ▶ коротко про APP (чим займаємось, які цінності);
- ▶ що реально робитиме людина (ключові задачі);
- ▶ які **компетенції** шукаємо (людською мовою, з опорою на модель);
- ▶ які **умови** пропонуються (формат роботи, оклад / діапазон зарплати, строк договору / контракту, особливості — наприклад, проєктне фінансування);
- ▶ **чіткий дедлайн і канал подачі** (email, форма, тощо);
- ▶ формат найму (конкурс чи інша процедура)

Це не лише підвищує якість кандидатів, а й **економить час**: кандидати краще розуміють, чи їм це підходить.

Попередній відбір: резюме, мотиваційні листи, скринінг. На цьому етапі HR разом з керівником підрозділу, який подав заявку:

1. Переглядають резюме та мотиваційні листи.
2. Відсіюють тих, хто явно не підходить за базовими критеріями (освіта / досвід / мінімальні компетенції).
3. За потреби проводять короткі телефонні або онлайн-скринінг-розмови (10–15 хвилин) для уточнення мотивації, очікувань щодо оплати, доступності.

Важливий момент-порада!



Уже тут варто дивитися не тільки «по формальним галочкам», а й **по відповідності профілю компетенцій**. Якщо модель компетенцій прописана, можна тримати перед очима короткий список: що критично, чого точно не можна ігнорувати.

Конкурсна співбесіда й оцінка компетенцій.

Це «серце» конкурсного відбору, і саме тут стають у пригоді **додатки до Порядку конкурсного відбору** — форми оцінювання компетенцій через інтерв'ю (тощо).

Як це працює за логікою:

1. Конкурсна комісія має перед собою:
 - ▶ опис посади;
 - ▶ модель компетенцій для цієї посади (профіль посади);
 - ▶ **форму оцінювання компетенцій** (табличку, де навпроти кожної компетенції зазначається рівень, коментарі, приклади з відповідей).
2. Питання інтерв'ю будуються не «з голови», а **під компетенції**. Наприклад:
 - ▶ для «управління проєктами» — прохання описати реальний кейс: що планував, як ризики враховував, як діяв при зриві дедлайнів;
 - ▶ для «комунікації» — ситуація конфлікту з партнером чи внутрішньою командою;
 - ▶ для «добросовісності» — реакція на прохання «закрити очі» або «формально відзвітувати».
3. Кожен член комісії заповнює **свою форму оцінювання**, інформація з якої узагальнюється у відомості. Це потім стає додатком до протоколу. Таким чином, рішення спирається на зафіксовану оцінку компетенцій.

Додаткові інструменти: завдання, кейси, пробні дії. «Порядок конкурсного відбору» — документ, який дає можливість директору АРР, у разі необхідності, передбачати **тестові завдання** або практичні кейси, якщо це потрібно для посади. Наприклад:

- ▶ для аналітика — короткий аналітичний огляд / записка;
- ▶ для проєктного менеджера — структура логіко-структурної матриці чи план реалізації;
- ▶ для фахівця з комунікацій — приклад допису, пресрелізу, плану кампанії.

Головне:

- ▶ **завдання мають бути наближеними до реальних задач АРР;**
- ▶ критерії оцінювання мають бути

прозорими й знову ж таки прив'язаними до компетенцій.

Ці результати теж можна відображати у формах, що можуть бути додатками до Порядку.

Прийняття рішення. Після завершення співбесіди і виконання завдань:

1. Конкурсна комісія **проводить обговорення**:
 - ▶ порівнює оцінки за компетенціями;
 - ▶ проговорює сильні й слабкі сторони кандидатів;
 - ▶ фіксує рішення в протоколі (кого рекомендує, чи є резервні кандидати).
2. Директор, з урахуванням рекомендацій комісії, **ухвалює остаточне рішення / робить пропозицію обраному кандидату**:
 - ▶ обговорюються дата виходу;
 - ▶ умови трудового договору / контракту;
 - ▶ особливості випробувального строку;
 - ▶ базові очікування на перший період.

Практичні поради.

Важливо:



- ▶ **відмову іншим кандидатам** теж варто комунікувати коректно й вчасно. Це формує образ АРР як професійного та поважного роботодавця.
- ▶ Навіть якщо у вас уже є «свій кандидат» — людина, яку ви хочете бачити в команді, прозорий конкурс не завадить — навпаки, допоможе легітимізувати вибір.
- ▶ Людина, яка «гарно говорить» або схожа за стилем на членів комісії, не завжди буде найсильнішим працівником. Модель компетенцій і форми оцінювання якраз створені, щоб протидіяти цьому ефекту.
- ▶ Краще тимчасово перекрити функцію внутрішньо, ніж заповнити вакансію людиною «аби була». «Нам треба було ще вчора, давайте візьмемо першого більш-менш адекватного» — класичний сценарій, який потім дорого коштує.

Порядок конкурсного відбору в системі документів APP. У цілісній HR-системі APP Порядок конкурсного відбору

► **спирається на:**

- кадрову політику;
- модель компетенцій;
- посадові інструкції;

► **пов'язаний із:**

- Положенням про кадровий резерв (частина конкурсів може бути для резерву);

- процедурами адаптації (що відбувається після прийому);
- системою оцінювання (як потім оцінюємо людину, яку обрали).

І найголовніше — Порядок конкурсного відбору не має бути «закритим документом». Добре, коли працівники й кандидати розуміють, **за якими правилами здійснюється добір**. Це створює довіру, а довіра — сильну команду.



4.3. АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ: НАВІЩО ВОНА ПОТРІБНА І ЩО МАЄ ВРЕГУЛЮВАТИ

Для невеликої команди агенції регіонального розвитку кожен новий працівник — це подія. Коли людина приходить, усім здається, що «далі все піде само»: покажемо офіс, додамо в чат, дамо кілька задач — і якось воно буде. Але потім виявляється, що новачок довго «розкачується», не розуміє, хто за що відповідає, боїться ставити запитання, робить «не те, що мали на увазі», а через кілька місяців тихо йде, так і не «зайшовши» в команду. Формально помилок ніби й немає, але організація втрачає час.

Щоб цього уникнути, в APP потрібен **усвідомлений процес адаптації** та чіткий, але «живий» документ — «Положення про адаптацію працівників агенції регіонального розвитку».

Навіщо формалізувати адаптацію, якщо «і так все зрозуміло». На перший погляд, адаптація здається чимось «гнучким» і не таким важливим, як інші процеси.

Але для APP це питання дуже важливе з практичної точки зору:

Час до реальної ефективності	Скільки минає від моменту, коли людина вийшла на роботу, до моменту, коли вона починає приносити відчутну користь? Адаптація прямо впливає на цей проміжок.
Ризик помилки у відборі	Часто ми списуємо на «неправильний добір» те, що насправді є провалом адаптації. Людина мала потенціал, але її не ввели в контекст, не поставили зрозумілих очікувань, не дали підтримки на старті.
Репутація роботодавця	Те, як APP працює з новими людьми в перші тижні: «кинули на глибину і розбирайся сам» — це не про сталу організацію.

Завантаженість команди	Без системної адаптації одні люди постійно «підчищають» за новачками, інші — нервують, що їх не розуміють, і коло закривається.
-------------------------------	---

Положення про адаптацію якраз і потрібно для того, щоб цей процес перестав залежати лише від доброї волі окремих керівників чи «старожилів», а став **нормою роботи АРР**.

Що має врегулювати Положення про адаптацію. Положення не має бути «сухою теорією». Воно повинно дати керівникам і HR **покрокове розуміння**, що робити з новим працівником, починаючи з моменту, коли той погодився вийти на роботу.

Якщо говорити просто, Положення про адаптацію відповідає на кілька базових запитань:

- 1. Що ми вважаємо адаптацією?** — не тільки «показали робоче місце й видали комп'ютер», а системний вхід людини в організацію: розуміння місії, правил, процесів, своєї ролі.
- 2. Які етапи адаптації?** — до першого робочого дня (підготовка), перший день, перший тиждень, перший місяць, період до завершення випробувального строку.
- 3. Хто за що відповідає?** — директор, HR, безпосередній керівник, наставник, сам працівник.
- 4. Які інструменти ми використовуємо?** — програма адаптації, чеклисти, короткі презентації про АРР, знайомство з ключовими документами, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок.
- 5. Як ми розуміємо, що адаптація відбулася успішно?** — які критерії, які сигнали; що робимо, якщо бачимо, що щось «не склалося».

Хто відповідає за адаптацію і як розділити ролі. Одне з головних завдань Положення — зняти ілюзію, що адаптацією «має займатися тільки HR», бо це — колективна відповідальність. У Положенні важливо прямо прописати, **хто що робить**, щоб не виникало ситуації «усі думали, що це завдання іншого»:

► Директор АРР

- задає тон: адаптація — це важливо, а не «другорядна історія»;

- особисто зустрічається з новими людьми (періодично), щоб пояснити місію, очікування, логіку роботи (тощо).

► HR / відповідальна за персонал особа

- координує процес адаптації;
- готує програму адаптації та матеріали (буклети, презентації, чеклисти);
- контролює, щоб адаптація кожного нового працівника не «загубилася» в потоці справ.

► Безпосередній керівник

- визначає конкретні завдання, з якими новачок почне працювати;
- знайомить із командою, процесами в підрозділі;
- дає регулярний зворотний зв'язок у перший місяць і протягом випробувального терміну.

► Наставник (якщо призначається)

- відповідає за «побутову» сторону входу в організацію: підказує, до кого з чим звертатися, показує «неписані» правила, допомагає розібратися з документами та внутрішніми системами.

► Новий працівник

- не пасивний «отримувач адаптації», а активна сторона: ставить запитання, уточнює, якщо щось незрозуміло, фіксує свої потреби в навчанні.

Як виглядає адаптація в житті, а не на схемі. Положення про адаптацію описує не тільки «що і ким має бути зроблено», а і як це відбувається в часі.

До першого дня*

Щойно кандидат погодився приєднатися до APP:

- ▶ HR узгоджує дату та час початку роботи, розповідає, що буде в перший день;
- ▶ готується робоче місце, доступи, базові документи;
- ▶ керівник продумує перші завдання, з якими людина зіткнеться в перший тиждень;
- ▶ за потреби призначається наставник.

** Це те, що часто випускають: людина приходить, а про її вихід «усі дізнаються зранку». Положення має зафіксувати, що підготовчий етап — обов'язковий, а не «як буде час».*

Перший день*

У Положенні варто окремо описати, що має відбутися в перший день, наприклад:

- ▶ привітання й коротка зустріч із директором (навіть 10–15 хвилин справляють враження);
- ▶ знайомство з командою, пояснення, хто чим займається;
- ▶ коротка розповідь про APP: місія, основні напрями, ключові партнери;
- ▶ ознайомлення з базовими документами: кадрова політика, корпоративна політика / Кодекс етики, ПВТР, загальний огляд проєктів;
- ▶ перші прості, реалістичні завдання — щоб людина відчула, що вже щось робить, а не просто «сидить і слухає».

** Головний критерій: новий працівник у кінці першого дня має розуміти, куди він потрапив і з ким працює.*

Перший тиждень*

У цей час:

- ▶ новачка знайомлять з ключовими процесами (документообіг, звітність, внутрішні системи, правила комунікації);
- ▶ він / вона поступово підключається до робочих зустрічей, проєктів, робочих чатів;
- ▶ керівник проводить короткі щоденні (або через день) «чеки»: що зрозуміло, з чим потрібна допомога;
- ▶ наставник допомагає «розкодувати» внутрішні правила й особливості.

** Положення може посилаватися на програму адаптації, де все це прописано в більш деталізованому вигляді (наприклад, у вигляді таблиці «день – дії – відповідальний»).*

**Перший місяць
і до завершення
випробувального
терміну***

За цей час:

- ▶ працівник має пройти базове «коло» задач, характерних для його посади;
- ▶ керівник і HR спостерігають не тільки за результатами, а й за тим, **як людина входить у команду**, комунікує, справляється з труднощами;
- ▶ наприкінці місяця (або іншого проміжку, визначеного Положенням) проводиться коротка зустріч з оцінкою проміжних результатів адаптації;
- ▶ ближче до завершення випробувального терміну — більш ґрунтовна розмова: що виходить, що ні, які рішення приймаються (продовжуємо співпрацю, потрібна корекція завдань / ролі, чи, на жаль, не зійшлися).

* Положення має підкреслити, що випробувальний термін — це не «час для пошуку приводів звільнити», а період для взаємної перевірки відповідності.

На що звернути увагу при розробленні Положення про адаптацію. Є кілька моментів, які варто прямо врахувати в тексті Положення:

- 1. Адаптація різниться для різних категорій.** Директор, керівник підрозділу, проєктний менеджер, асистент — це різні рівні занурення й фокусів. Положення може передбачати **загальні принципи**, а деталізацію — у програмах адаптації для різних посад.
- 2. Важливо уникати «нормативної / документальної / інформаційної атаки».** Новій людині легко дати 20 документів для вивчення й запланувати десять зустрічей за два дні. Але це не адаптація. Потрібне дозування, пріоритети: що критично знати одразу, а що — протягом перших тижнів.
- 3. Зворотний зв'язок має бути двостороннім.** Положення варто формулювати так, щоб було зрозуміло: ми не тільки «оцінюємо новачка», а й запитуємо його / її, що було зрозуміло, а що ні, що варто змінити в наших внутрішніх процесах.
- 4. Адаптація не закінчується першим тижнем.** Дуже часта помилка — зробити «святковий перший день», а далі «як піде». Краще одразу прописати, що адаптаційний період триває, наприклад, 1–2 місяці, із чітко визначеними контрольними точками.

НЕ практичні поради.



- ▶ «Кинули й дивимось, як впливе». Це працює тільки з дуже досвідченими людьми і то — не завжди. Для більшості новачків це сигнал: «Я сам по собі, краще зайвого не питати».
- ▶ Уся увага — на документи, нуль уваги — на людей. Коли в перші дні працівник переважно заповнює форми й підписує папери, але мало розуміє живу роботу, він не відчуває себе частиною команди.
- ▶ Відсутність координатора. Коли незрозуміло, до кого звертатися з дрібними питаннями («де зберігаються шаблони», «як оформити відрядження», «до кого йти з ідеями»), людина або соромиться, або створює паралельні «домовленості».
- ▶ Немає фіксованих контрольних точок. Керівник часто думає: «якщо будуть проблеми — людина скаже». Новий працівник думає: «якщо керівник не викликає — значить, все нормально». І обидва помиляються.

Практичні поради



- ▶ Плануйте адаптацію ще до виходу людини. Хоча б короткий план на перші два тижні: з ким познайомити, що показати, які задачі дати.
- ▶ Не соромтеся дрібних пояснень. Для нового працівника навіть «очевидні» для старої команди речі можуть бути незрозумілими. Краще один раз детально пояснити, ніж потім виправляти.
- ▶ Ставте помірні, але реальні задачі на старті. Людині потрібно відчувати, що вона справляється, але й побачити «масштаб». Добре працює формат: одна–дві прості задачі + одна трохи складніша.
- ▶ Давайте конкретний зворотний зв'язок. Не «все нормально, працюємо», а що саме виходить добре, де потрібна допомога, які є очікування на наступний період.
- ▶ Фіксуйте підсумки адаптації. Короткий запис за результатами першого місяця й випробувального терміну допоможе потім не гадати, «що ж там було на початку», і стане базою для ІПР.

4.4. КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК СТРАХОВКА ВІД КАДРОВИХ ПРОВАЛІВ

Для більшості агенцій регіонального розвитку питання «Як, йдеш? А хто замінить?» зазвичай викликає паніку у директора. Керівник проєкту чи бухгалтер вигорів, експерт чи юрист переходить до іншої організації, бо пропонують іншу позицію — і виявляється, що плану «Б» немає.

Кадровий резерв якраз і потрібен, щоб АРР:

- ▶ не опинялася щоразу в режимі кадрової «пожежі»;
- ▶ могла прогнозувати розвиток ключових людей;
- ▶ мала з кого формувати керівників, проєктних менеджерів, експертів.

Навіщо АРР кадровий резерв. Для агенції регіонального розвитку **кадровий резерв** — це спосіб зробити процес зміни кадрів прозорою, зрозумілою для команди практикою, бо це:

- ▶ **Страховка від кадрових провалів.** Якщо ключова людина раптово йде, є 1–2 працівники, яких можна відносно швидко вивести на цю позицію (тимчасово чи постійно).
- ▶ **Осмислений розвиток людей.** Кадровий резерв дозволяє не просто «навчати всіх підряд», а вкладати ресурси в тих, хто реально може і хоче взяти на себе більше.
- ▶ **Прозорість і справедливість.** Коли немає формалізованого резерву, просування часто сприймається як результат неформальних домовленостей. Коли є критерії, процедура і перелік, людям легше зрозуміти логіку рішень.
- ▶ **Сигнал донорам і партнерам.** АРР показує, що думає не тільки про поточні проєкти, а й про стійкість команди на кількарічній дистанції.

- Кадровий резерв — **не гарантія підвищення**, а інструмент підготовки людей до потенційного переходу на складніші ролі.

Що таке кадровий резерв у контексті APP. У спрощеному вигляді кадровий резерв — це визначене коло працівників (а іноді й зовнішніх кандидатів), яких APP вважає потенційними кандидатами для заміщення певних ключових посад і готова цілеспрямовано розвивати.

Для APP це можуть бути:

- резерв на **керівні посади** (директор, заступник, керівники підрозділів);
- резерв на **ключові експертні ролі**;

- резерв на **адміністративні «опорні» посади** (бухгалтерія, фінансовий менеджмент проєктів, HR).

Положення про кадровий резерв має чітко відповісти: – для яких посад формуємо резерв, – з якою метою, – і яким чином.

Хто залучається до розробки Положення про кадровий резерв. Положення має розставити акценти: кадровий резерв не може бути «суто HR-проєктом» — без участі директора й керівників він перетворюється на список у таблиці. Як і у випадку з іншими HR-документами, тут важлива **спільна робота**:

Директор APP	► формує розпорядчий документ про формування кадрового резерву; ► затверджує Положення про кадровий резерв; ► затверджує персональний склад резерву.
HR / відповідальна за персонал особа	► готує проєкт Положення, формує підходи до критеріїв, оцінювання, планів розвитку; ► веде реєстр резерву, слідкує за актуальністю; ► координує навчання, менторство, ротації для резервістів.
Керівники підрозділів	► пропонують кандидатів до резерву; ► разом із HR формують для них індивідуальні плани розвитку; ► дають регулярний зворотний зв'язок.
Резервісти	► беруть на себе відповідальність за власний розвиток: участь у навчанні, додаткових задачах, заміщеннях.

Що має бути врегульовано в Положенні про кадровий резерв. Положення може передбачати як **внутрішній резерв** (із працівників), так і **зовнішній** (з числа працівників і експертів, які потенційно можуть долучитися до APP). Положення відповідає на шість запитань:

Для яких посад і цілей формуємо резерв?

Потрібно чітко зафіксувати:

- перелік або типи посад, на які формують резерв;
- які завдання APP стоять за цим (наприклад: забезпечення безперервності роботи проєктів, підготовка заміни, підсилення експертного потенціалу).

Які вимоги й критерії відбору до резерву?

Критерії мають бути прив'язані до:

- ▶ моделі компетенцій (які компетенції та на якому рівні очікуються від резервіста для тієї чи іншої групи посад);
- ▶ результатів роботи (немає сенсу вносити до резерву людину, яка системно не виконує свої поточні завдання);
- ▶ мотивації (резерв — не примус, людина має погодитися і розуміти, що від неї очікується).

Якою є процедура відбору до резерву?

Зазвичай це кілька кроків:

1. Подання пропозицій.
2. Аналіз відповідності критеріям.
3. Розгляд кандидатур комісією (робочою групою / керівником).
4. Письмова згода працівника на перебування в резерві.
5. Прийняття рішення і документальне оформлення.

Що отримує людина, потрапляючи до резерву? Важливо не обмежуватися записом у реєстрі. Положення має передбачити для резервістів:

- ▶ доступ до **навчальних заходів** (внутрішніх і зовнішніх), пов'язаних із майбутніми завданнями;
- ▶ можливість участі в **складніших проєктах** або епізодичне заміщення більш високих посад;
- ▶ розроблення **індивідуальної програми розвитку (ІПР)**, спрямованої на закриття

«прогалин» у компетенціях;

- ▶ більш системний і глибокий зворотний зв'язок від керівників.

Як резерв використовується при прийнятті кадрових рішень?

Варіанти можуть бути різні, але загалом:

- ▶ резервістам **дають пріоритет** при розгляді кандидатур на вакантні посади (за умови відповідності вимогам);
- ▶ проводиться **спрощена конкурсна процедура** з урахуванням попередньої оцінки;
- ▶ резервіст отримує гарантоване призначення на відповідну вакантну посаду.

Як пояснити кадровий резерв самим працівникам. Щоб працівники АРР не сприймали кадровий резерв як щось «таємне» або «для обраних», варто в самому Положенні (або в окремій пам'ятці для персоналу) дати кілька ключових меседжів:

- ▶ кадровий резерв — це **не про «кумівство»**, а про прозорий підхід до розвитку й просування;
- ▶ критерії потрапляння до резерву відкриті, їх можна прочитати й співвіднести з собою;
- ▶ перебування в резерві — це робота над собою, додаткова відповідальність, а не лише «престиж»;
- ▶ якщо працівник не в резерві — це не означає, що він «поганий», це означає, що фокус розвитку зараз на інших ролях / напрямках.

Практичні поради

Обговоріть правила. Без чесної розмови про ризики кадровий резерв легко перетворюється на:

- ▶ «список наближених» — якщо критерії нечіткі, а рішення — кулуарні;
- ▶ обіцянку підвищення — якщо не проговорити правила, розчарування неминуче;

- ▶ непотрібний документ — якщо людей внесли до реєстру й забули, бо немає планів розвитку, додаткових задач, навчання;
- ▶ «покарання ініціативи і успішності» — якщо резервістів переобтяжують додатковими обов'язками без визнання й підтримки.



«Прив'яжіть» резерв до стратегії та структури APP. Не варто формувати резерв на всі посади. Зосередьтеся на тих, від яких найбільше залежить спроможність організації.

Будуйте критерії на моделі компетенцій. Тоді резерв буде логічно пов'язаний із системою добору, оцінювання й навчання, а не з випадковими уявленнями.

Не робіть Положення надто громіздким. Основні правила — у самому Положенні; форми (картка резервіста, реєстр, згода, шаблон ІПР) — у додатках.

Передбачте регулярний перегляд складу резерву. Наприклад, раз на рік. Частина людей буде з резерву виходити (просунулися або пішли), частина — входити. Це нормально.

Почніть із малого. На старті можна запровадити кадровий резерв хоча б для 2–3 ключових ролей. Коли механізм «обкатається», його легше буде масштабувати.



4.5. ПРОГРАМИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ДЛЯ ЧОГО ВОНИ ПРАЦІВНИКАМ І АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Будь-яка агенція регіонального розвитку функціонує так і за рахунок того, **що вміють її працівники**. Якщо команда працює неефективно чи не встигає за змінами нормативного забезпечення, вимогами донорів тощо, APP поступово перетворюється з драйвера розвитку на «ще одну установу», яка формально існує, але мало на що впливає.

Звідси простий, але важливий висновок: **розвиток персоналу — не «бонус», а умова стабільного функціонування й розвитку APP**. А програми індивідуального розвитку (ІПР) — це спосіб зробити так, щоб розвиток був не випадковим («кого кудись покликали»), а **системним і адресним**.

Навіщо розвивати персонал і планувати це індивідуально. Розвиток персоналу можна сприймати як витрати (час, відрив від задач, можливо — гроші). Але в реальності це:

- **інвестиція у спроможність APP**, бо наслідком є вміння працювати з новими інструментами, донорами, форматами;

- **зменшення залежності від «незамінних» людей**, бо знання й навички розподілені між усіма працівниками, а не концентруються в одному чи двох незамінних працівниках;
- **утримання людей**, бо фахівці легше лишаються в організації, яка допомагає їм зростати, а не тільки «вичавлює»;
- **можливість «виросити» своїх керівників і експертів**, бо не потрібно щоразу шукати когось ззовні.

Для чого потрібне окреме Положення про ІПР. Індивідуальні програми розвитку (ІПР) потрібні для того, щоб **цілеспрямовано розвивати потрібні компетенції** — з урахуванням ролі, потенціалу й інтересів працівників.

Якщо процес розвитку не «вкласти» в правила, то можна, звісно, обмежитись загальною фразою «ми розвиваємо персонал», але тоді розвиток:

- залежить від примхи керівника;

- ▶ перетворюється на випадкові навчання «по можливості», без зв'язку зі стратегією та компетенціями;
- ▶ сприймається як «привілей» чи «покарання», а не як нормальний елемент роботи.

Положення про розробку програм індивідуального розвитку працівників потрібне, щоб:

- ▶ зафіксувати **принципи**: кого, як і навіщо розвиваємо;
- ▶ визначити **процес**: коли складається ІПР, хто в ньому бере участь, як його затверджують, як виконують і переглядають;
- ▶ забезпечити **зв'язок із іншими елементами HR-системи**: моделлю компетенцій, оцінюванням, кадровим резервом, адаптацією.

Найпоширеніша помилка — думати, що потреби в навчанні може визначити лише сам працівник («хочу на тренінг») або лише керівник («йому потрібен Excel»). Реальна картина — **це поєднання трьох джерел**:

- 1. Стратегія та завдання APP**: напрями, які планується розвивати, проєкти й функції, які з'являються, компетенції, які для цього потрібні.
- 2. Роль і компетенції конкретної людини**: компетенції, які потрібні для виконання завдань і функцій за посадою та моделлю компетенцій; показники результатів оцінювання, зворотного зв'язку, аналізу роботи.
- 3. Особисті професійні інтереси працівника**: у чому він / вона хоче зростати, де бачить себе далі.

Положення має чітко сказати: **ІПР — це спільний продукт трьох суб'єктів**:

- ▶ **самого працівника** (формулює інтереси, бере на себе відповідальність за навчання);
- ▶ **безпосереднього керівника** (бачить сильні й слабкі сторони, прив'язує розвиток до задач і стратегії підрозділу / APP);
- ▶ **HR / відповідальної за персонал** (допомагає структурувати потреби, підбирає формати навчання, стежить за загальною картиною розвитку по організації).

Кого і коли має стосуватися ІПР. Положення може визначити **пріоритетні категорії для розвитку**:

- ▶ керівники напрямів і проєктів;
- ▶ ключові експерти;
- ▶ працівники кадрового резерву;
- ▶ нові працівники після проходження адаптації (на 2–3 рік роботи);
- ▶ інші працівники — за ініціативою керівника чи за результатами оцінювання.

Стандартний момент для формування/оновлення ІПР:

- ▶ після щорічного оцінювання результатів і компетенцій (як правило);

- ▶ при включенні до кадрового резерву;
- ▶ після завершення адаптації, коли стає зрозуміло, які саме зони розвитку є найважливішими.

ІПР складається зазвичай на 12 місяців і переглядається щонайменше раз на рік або при суттєвій зміні задач / ролі працівника. Положення має містити форму ІПР (як додаток) — щоб усі дивилися на розвиток в одному форматі.

Програма індивідуального розвитку — це **не таблиця з назвою тренінгу й датою**, а відповідь на чотири прості питання:

Що конкретно потрібно розвинути?

- ▶ які компетенції, знання, навички (з опорою на модель компетенцій, функціонал посади, результати оцінювання).

З якою метою потрібен розвиток?

- ▶ для кращого виконання поточних задач,
- ▶ для підготовки до нових функцій,
- ▶ для готовності до можливої керівної / експертної ролі.

Яким шляхом розвиватимемо?

- ▶ формальне навчання (тренінги, курси, програми); неформальне (самоосвіта, вебіари, професійні спільноти);
- ▶ внутрішні можливості (наставництво, участь у складніших проєктах, ротація задач, «тіньове» супроводження досвідченого колеги).

У який строк і як ми зрозуміємо, що результат є?

- ▶ орієнтовні строки;
 - ▶ очікувані зміни в роботі (наприклад: самостійно вести переговори з партнерами, готувати аналітичні записки, координувати проєкт тощо).
-

Ключові моменти, які варто взяти до уваги при формуванні Положення про ІПР і прописати в документі:

1. ІПР не «спускається зверху» й не «пишеться для галочки». Навчання не має бути примусом, бо є компетенції, які **обов'язково** треба розвивати для виконання певних функцій. Положення може окреслити такі «обов'язкові треки» (наприклад, для керівників проєктів — управління проєктним циклом, фінансами, командою).
2. Зв'язок з оцінюванням і кадровим резервом. ІПР має базуватися на конкретних даних: результатах оцінки компетенцій, включенні до резерву, планах АРР щодо посади.
3. У Положенні варто зафіксувати, що АРР прагне забезпечити (наприклад, певну кількість днів / годин навчання на рік, часткове або повне фінансування важливих програм), а що може бути зоною відповідальності самого працівника (самоосвіта, участь у заходах за межами робочого часу тощо).

Типові помилки, пов'язані з формуванням і впровадженням ІПР.

- ▶ **ІПР — «формальність для звіту:** програми розвитку пишуться раз на рік «аби було», і ніхто до них не повертається. Вихід — прив'язати перегляд ІПР до оцінювання, кадрових рішень і реальних навчальних подій.
- ▶ **Списки тренінгів без логіки.** «Цей курс може бути цікавим, а та конференція — корисна переліком учасників, а на тому тренінгу наполягають донори». Вихід — кожен пункт в ІПР має відповідати на питання: **яку компетенцію це посилює і навіщо?**
- ▶ **Відсутність участі керівників.** Коли керівники не залучені, розвиток відірваний від реальної роботи. Вихід — прописати в Положенні роль керівників і зробити так, щоб затвердження ІПР ними було не формальністю, а частиною управлінської роботи.
- ▶ **Нереалістичні очікування.** Коли на рік закладають 10 курсів і 5 конференцій, а в реальності людина встигає хіба що один вебінар відвідати. Вихід — планувати

реально, бо краще 2–3 якісні кроки, ніж довгий, але «мертвий» список.

- **Односторонність.** Керівник «нав'язує» розвиток, який не резонує з посадою,

або працівник бачить ІПР тільки як спосіб «сходити на цікавий тренінг». Вихід — у Положенні підкреслити, що ІПР враховує і стратегію АРР, і потреби підрозділу, й інтереси працівника.

Практичні поради



Мінімальна формалізація — максимальна практичність.

Краще проста форма ІПР, яку реально заповнювати й переглядати, ніж складний документ, який лякає і працівників, і керівників.

Починайте з ключових ролей. На старті можна запровадити ІПР для керівників, резервістів і ключових експертів, а потім поступово розширювати.

Використовуйте те, що вже є. Модель компетенцій, результати оцінювання, плани проєктів — це готовий матеріал для розмови про розвиток.

Не обмежуйтеся тільки формальним навчанням. Фіксуйте маленькі кроки. Наставництво, тимчасове заміщення, участь у робочих групах, внутрішні мінілекції іноді дають більше, ніж «великий тренінг».

Повертайтеся до ІПР протягом року. Моніторинг виконання раз на квартал: що зроблено, що змінилося, чи не треба щось скоригувати. Інакше документ «мертвіє».

Добре продумане й описане в Положенні застосування **програм індивідуального розвитку** робить розвиток персоналу:

- не випадковим, а керованим,
- не «привілеєм чи покаранням», а **системою підтримки й зростання**,

- не окремою HR-ініціативою, а **частиною загальної стратегії АРР**.

Для самої АРР це означає одне: з часом у неї з'являється команда, яка не просто «тягне проєкти», а й постійно стає сильнішою, підсилюючи організацію в цілому.

05

РОЗДІЛ 05



ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ Й АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У невеликій команді агенції регіонального розвитку питання «хто як працює» і «за що кому платять» завжди присутнє — навіть якщо про це вголос не говорять. Хтось постійно «горить» у проєктах, хтось тихо, але без збоїв тягне операційку, хтось більше на виду в медіа й на публічних заходах.

Якщо при цьому немає зрозумілої системи оцінювання та мотивації, рано чи пізно в команді з'являється відчуття несправедливості: *«Чому мені — так, а йому — інакше?»*, *«Що в нас вважається хорошою*

роботою?», *«Чому хтось отримує премію, а хтось — ні?»*.

Цей розділ якраз про те, **як APP може домовитися про спільні правила гри:**

- ▶ як ми оцінюємо роботу людей;
- ▶ як пов'язуємо це з оплатою праці й мотивацією;
- ▶ навіщо нам система KPI;
- ▶ для чого потрібне встановлення показників і проведення оцінювання.



5.1. ОЦІНЮВАННЯ: ЯК ПОЄДНАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ Й ОСОБИСТІ РЕЗУЛЬТАТИ

У багатьох людей слово «оцінювання» асоціюється з екзаменом: хтось ставить бал, хтось виправдовується. Для APP така логіка — тупикова.

Здорове оцінювання – це насамперед **розмова про роботу:**

- ▶ що вдається добре і це варто підсилювати;
- ▶ де є проблеми чи «вузькі місця»;
- ▶ які очікування керівництва й партнерів;
- ▶ як внесок конкретної людини вплітається в результати всієї APP.

Якщо немає регулярної й адекватної оцінки, люди або живуть у постійному напруженні («раптом щось не так»), або навпаки — впевнені, що «раз нічого не кажуть, значить усе добре», навіть якщо об'єктивно є питання.

Оцінювання потрібне не для того, щоб «знайти винних», а для того, щоб **дати орієнтири і людям, і керівникам:** куди рухатися далі, що підтримувати, а що змінювати.

Зазвичай оцінювання роботи (її результативність і ефективність) визначає система опрацювання певних показників. У системі управління персоналом їх

визначають як KPIs (Key Performance Indicators) — ключові **показники** ефективності.

Для APP KPI — це **не про контроль зарплати контролю**. Це про:

- ▶ можливість чесно подивитися на результат: є він чи ні;
- ▶ зв'язок між роботою конкретної людини й ефективністю APP;
- ▶ аргументи для рішень щодо премій, підвищень, розвитку.

При цьому KPI не мають перетворювати роботу на «забивання галочок». Якщо показників надто багато, якщо вони відірвані від реальності або придумалися лише «для звіту донору» — система починає дратувати і людей, і керівництво. Задача APP — **обрати кілька справді важливих речей**, за якими реально можна судити про результат, а не рахувати геть чисто все.

Система оцінювання в APP — це не бюрократична процедура, а **головний інструмент досягнення цілей стратегії**. Існує прямий причинно-наслідковий зв'язок між індивідуальними показниками працівника й успіхом усієї APP.

Рівень працівника	Індивідуальний KPI (Приклад)	Вплив на APP (Наслідок)
Фахівець з проєктів	Кількість написаних та виграних грантових заявок.	Фінансова стійкість APP: залучені кошти дозволяють APP існувати, утримувати штат та реалізовувати місію.
Фахівець з інвестицій	Кількість підготовлених «Інвестиційних паспортів» та оброблених запитів інвесторів.	Репутація та результат: регіон отримує інвестиції, засновники (Обласна рада / ОДА) бачать ефективність APP і продовжують підтримку.
Юрисконсульт / Адмін	Відсутність помилок у тендерній документації чи звітності донорам.	Безпека та довіра: APP не потрапляє у «чорні списки» донорів, зберігає статус надійного партнера.

Будь-яка система KPI загалом і в APP зокрема будується за принципом каскадування:

- 1. Стратегічні цілі APP** (затверджені Наглядовою радою).
- 2. Річні цілі директора** (похідні від стратегії).
- 3. Індивідуальні KPI працівників** (похідні від цілей стратегії, планів роботи підрозділів та функціоналу).

KPI поділяються на:

- ▶ **Кількісні:** вимірювані показники (гроші, штуки, відсотки).
- ▶ **Якісні:** оцінка якості виконання завдань та дотримання компетенцій (Soft Skills).

Ефективність APP і особисті результати.

Важливий момент: KPI — це не тільки про ефективність окремої людини.

Спочатку варто домовитися, **що означає ефективність APP в цілому.**

Для прикладу, це можуть бути:

- ▶ кількість і «вага» проєктів, які реально реалізували, а не тільки підписали;

- ▶ факти залучення ресурсів для регіону (гранти, інвестиції, програми підтримки);
- ▶ поява в регіоні стратегій розвитку громад, у яких брали участь;
- ▶ наявність партнерів, які хочуть працювати знову.

Коли таке загальне бачення з'являється, тоді легше будувати логіку оцінювання далі:

- ▶ **директор** оцінюється передусім за тим, **як «почувається» APP в цілому:** проєкти, команда, партнерства, репутація;
- ▶ **керівники напрямів і менеджери** — за тим, **як «живуть» їхні проєкти й команди:** строки, результати, взаємодія;
- ▶ **експерти / аналітики** — за якістю й унікальністю того, що вони створюють;
- ▶ **адміністративні працівники** — за тим, **наскільки надійно і безболісно для команди працює «бек-офіс»:** фінанси, документи, кадрова частина.

Тобто KPI працівника — це не «окрема планетка», а **частина великої карти**, де видно, як кожен впливає на спільний результат.



5.2. ПРИМІРНА СИСТЕМА КРІ ДЕЯКИХ ПОСАД І ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ПРИКЛАДУ

1. Директор АРР

Напрямок	КРІ	Як вимірюємо
Ефективність АРР загалом	Рівень виконання річного плану діяльності АРР	% виконаних стратегічних / операційних цілей за рік (за затвердженим планом / стратегією)
Залучення ресурсів	Обсяг залученого фінансування	Фактичний обсяг коштів (гранти, договори, внески), залучених за рік, у % до плану
Проектна спроможність	Частка успішно завершених проєктів	% проєктів, завершених у строк, без суттєвих зауважень донорів і з досягненням ключових результатів
Репутація та партнерства	Задоволеність ключових партнерів	Опитування 1 раз на рік (органи влади, громади, бізнес, донори): середній бал не нижче узгодженого порогу
Команда	Плинність персоналу в межах цільового діапазону	% звільнень за рік (без форс-мажору), у межах узгодженого орієнтиру
Організаційний розвиток	Виконання плану з організаційної та HR-розбудови	% реалізованих заходів HR-стратегії / плану ОД (запуск політик, процедур, навчання, резерву тощо)

2. Фахівець з комунікацій

Напрямок	KPI	Як вимірюємо
Інформаційна присутність	Регулярність і якість публікацій	К-сть змістовних публікацій / новин / постів на місяць; дотримання контент-плану
Охоплення та залучення	Показники охоплення й взаємодії	Перегляди, реакції, коментарі, поширення у соцмережах / на сайті (з урахуванням масштабу APP)
Публічні заходи	Інформаційний супровід заходів APP	% заходів, що мають анонси, постселізи, фото- / відеоматеріали
Бренд APP	Дотримання єдиного стилю й ключових меседжів	Внутрішній моніторинг: матеріали відповідають брендбуку, не суперечать цінностям APP
Взаємодія з медіа	Кількість / якість згадок у ЗМІ	Статті, інтерв'ю, сюжети за участі APP, особливо в ключових регіональних / національних медіа

3. Бухгалтер

Напрямок	KPI	Як вимірюємо
Фінансова дисципліна	Своєчасність і коректність фінзвітності	% звітів, поданих у строк; кількість / серйозність зауважень аудиторів, донорів, контролюючих органів
Бюджетування	Якість планування та контролю бюджетів проєктів	Відхилення факту від плану в межах допустимого; наявність і актуальність бюджетних планів
Відсутність санкцій	Кількість штрафів, пені, фінансових порушень	Нуль або мінімальні випадки за період
Сервісність	Задоволеність проєктних менеджерів фінансовим супроводом	Коротке внутрішнє опитування; оцінка оперативності та зрозумілості комунікації
Оптимізація процесів	Запроваджені покращення фінансових процедур	К-сть і якість впроваджених змін, які спростили / прискорили роботу, зменшили ризики

Як працювати з KPI

1. **Не намагатися взяти все одразу.** Для старту достатньо 4–5 KPI на посаду. Решта може бути «резервом».
2. **У Положенні про KPI** ці показники краще:
 - розвести (таблиця KPI за посадами);
 - додати вагу показників (%) для обчислення загального результату;
 - визначити періодичність (рік / півріччя).
3. **Прив'язати до оцінювання й мотивації.** Ці показники мають лягти в основу оцінки й розмови «про результати», а вже звідти — в рішення про премії, розвиток, резерв.
4. **Порядок визначення / встановлення KPI та оцінювання ефективності.** KPI встановлюються:
 - для директора — наглядовою радою АРР;
 - для інших працівників — директором (або уповноваженою особою).
5. KPI встановлюються переважно **на календарний рік** (або інший узгоджений

звітний період, наприклад, період реалізації проєкту). Для кожної посади:

- визначається **набір показників**;
- за кожним показником встановлюється **цільове значення** (план);
- для кожного показника застосовується **вага KPI**, (за потреби може коригуватися наказом директора, але сума ваг за посадою має становити 100%).

Конкретні цільові значення KPI на відповідний період можуть фіксуватися у:

- індивідуальній картці KPI працівника; або
- плані роботи працівника.

Працівник під підпис ознайомлюється з переліком своїх KPI, їх вагами та цільовими значеннями **до початку** періоду, за який буде проводитися оцінювання. У разі істотної зміни завдань АРР, структури, функціоналу працівника (наприклад, з огляду на нові проєкти, зміни в стратегії, реорганізацією) директор може переглянути KPI та їхні ваги впродовж року. Про такі зміни працівник повідомляється наказом і ознайомлюється під підпис.



5.3. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Оцінювання ефективності діяльності працівників АРР за встановленими KPI проводиться:

- ▶ **один раз на рік** — за результатами календарного року;
- ▶ додатково — за підсумками реалізації окремих проєктів (для проєктних посад), а також у випадках, передбачених внутрішніми актами (закінчення випробувального терміну, включення до кадрового резерву тощо).

Етапи оцінювання можуть бути такими:

1. **Самооцінка працівника** (за формою, затвердженою директором). Працівник відображає фактичні значення KPI та короткі пояснення.
2. **Оцінка безпосереднім керівником** (для директора — оцінка наглядовою радою). Керівник:
 - аналізує фактичні дані;

- формує свій висновок щодо рівня досягнення KPI;
- у разі потреби — запитує додаткову інформацію.

3. Співбесіда між керівником і працівником щодо результатів, причин відхилень, потреб у підтримці/розвитку.

4. Затвердження результатів оцінювання наказом директора (або рішенням наглядової ради — щодо директора).

Для кожного KPI може встановлюватися шкала досягнення (у діапазоні 0–1 або 0–120% від плану). Індивідуальний інтегральний показник ефективності працівника визначається як зважена сума по всіх KPI (з урахуванням ваг).

Розрахунок рівня досягнення кожного окремого показника (KPI) протягом звітного періоду визначається як:

- ▶ планове значення показника (План_i);
- ▶ фактичне значення показника (Факт_i).

Рівень досягнення показника в процентах обчислюється за формулою:

$$R_i = (\text{Факт}_i / \text{План}_i) \times 100\%$$

Для уникнення перекосів у загальній оцінці у разі значного перевиконання показника максимальне значення R_i для розрахунків обмежується на рівні 120% (тобто все, що понад 120%, у розрахунку інтегрального показника не враховується).

За результатами інтегрального показника може застосовуватися градація рівнів ефективності, наприклад:

- ▶ високий рівень;
- ▶ достатній рівень;
- ▶ базовий рівень;
- ▶ низький рівень;
- ▶ незадовільний рівень.

Конкретні порогові значення та формула розрахунку можуть бути визначені окремою методикою, затвердженою директором.



5.4. ЯК ЗРОБИТИ СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ І МОТИВАЦІЇ «ЖИВОЮ»

Є кілька підходів, які варто закласти у відповідне Положення.

По-перше, починати з цілей APP, а не з форм. Спочатку — про що ми як організація, куди йдемо, які результати вважаємо важливими. Уже від цього відштовхуватися при формуванні KPI для директора, керівників, команд.

По-друге, робити акцент не лише на кількості, а й на якості. Особливо для APP: для вас важлива не тільки кількість заходів і звітів, а й те, наскільки вони змінюють практику в регіоні, стосунки з партнерами, спроможність громад.

По-третє, поєднувати цифри з розмовою. KPI — це привід сісти й поговорити: що ми зробили, чому щось не встигли, що

треба змінити в організації, а не тільки в людині. Якщо з оцінювання зникає живий діалог, система швидко перетвориться на формальність.

По-четверте, пояснювати людям логіку системи. Перед впровадженням Положення варто чесно розповісти команді, що зміниться, як це буде працювати, чого можна очікувати. Коли люди розуміють «звідки ноги ростуть», опору набагато менше.

По-п'яте, дозволити собі перші роки «вчитися». Не обов'язково з першого ж циклу потрапити в ідеал. Нормально закласти, що перший–другий рік система KPI й оцінювання тестується, коригується, доповнюється. Головне — рух у бік більшої прозорості й осмисленості.



5.5. МОТИВАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНА І НЕМАТЕРІАЛЬНА

Справедливість у питаннях грошей — одна з найчутливіших тем. Якщо люди не розуміють, за що саме вони отримують зарплату, який оклад, чому комусь додали надбавки, премію, а комусь ні — токсичність неминуча.

Для невеликої АРР працює проста логіка:

- 1. Оклад** — це базис. Він відображає «вагу» посади: обсяг відповідальності, складність задач, рівень потрібних компетенцій. Це те, на що людина може опиратися як на незмінну в рамках штатного розпису частину.
- 2. Надбавки, бонуси, премії** — це «надбудова». Вони пов'язані з результатами оцінювання: виконанням індивідуальних і командних цілей, якістю роботи, внеском у розвиток АРР. Тут KPI стають дуже доречними: є результат — є можливість винагородити, і це не «чиясь симпатія», а заздалегідь узгоджені правила.
- 3. Нематеріальна мотивація** — те, що часто цінується не менше, ніж гроші. Це можливість працювати над цікавими проєктами, відчувати себе причетним до змін у регіоні, мати доступ до навчання, відчувати повагу, отримувати чесний зворотний зв'язок, бути залученим до обговорень, а не тільки «виконувати».

Окреме Положення про встановлення KPI та оцінювання якраз і допомагає **прописати зв'язок між результатами та винагородою**, але при цьому не відкидати людський вимір: не все вимірюється лише цифрами.

Для прикладу наведемо примірну структуру показників для оцінювання і формування додаткових виплат (набавок, премій тощо).

1. Директор АРР

1. Виконання річного плану діяльності АРР

- Частка досягнутих цілей / заходів річного плану (стратегічних і операційних).

- Джерело: затверджений річний план, річний звіт.

- Періодичність: 1 раз на рік.

2. Ефективність діяльності АРР за оцінкою наглядової ради

- Узагальнений бал за критеріями: реалізація завдань, якість управління, дотримання бюджету, прозорість.

- Джерело: протокол рішення наглядової ради про оцінку діяльності.

- Періодичність: 1 раз на рік.

3. Обсяг залучених ресурсів на розвиток регіону

- Загальний обсяг коштів проєктів, програм, міжнародної допомоги, інвестицій, у яких АРР виступає заявником / виконавцем / партнером.

- Джерело: реєстр проєктів, фінансова звітність.

- Періодичність: щокварталу / за рік.

4. Частка успішно завершених проєктів

- % проєктів, завершених у строк, з досягненням ключових індикаторів та без критичних зауважень донорів.

- Джерело: проєктні звіти, листи донорів.

- Періодичність: за підсумками року.

5. Розвиток організаційної спроможності АРР

- Виконання плану організаційного / HR-розвитку (впроваджені політики, процедури, кадрові інструменти).

- Джерело: план організаційного

розвитку, накази, затверджені положення.

- Періодичність: за рік.

6. Рівень плинності персоналу в межах допустимого діапазону

- % працівників, які звільнилися протягом року (без форс-мажору) порівняно з узгодженим орієнтиром.
- Джерело: кадрова звітність.
- Періодичність: за рік.

7. Відкритість та прозорість діяльності АРР

- Своєчасне оприлюднення річних планів та звітів про діяльність і використання коштів.
- Джерело: сайт / офіційні ресурси, реєстр публікацій.
- Періодичність: за рік.

2. Заступник директора (за потреби)

1. Виконання портфелю програм / проєктів у зоні відповідальності

- % проєктів, що йдуть за планом (строки, бюджет, ключові результати).
- Джерело: плани та звіти по проєктах.
- Періодичність: щокварталу / за рік.

2. Якість координації проєктних команд

- Оцінка від проєктних менеджерів (анонімне внутрішнє опитування) щодо підтримки, своєчасних рішень, ясності пріоритетів.
- Джерело: результати опитування.
- Періодичність: 1 раз на рік.

3. Розроблення / оновлення програмних підходів та інструментів

- Кількість і якість затверджених шаблонів, методик, стандартів управління проєктами / напрямками.
- Джерело: внутрішні документи, накази.
- Періодичність: за рік.

4. Взаємодія з ключовими партнерами по напрямках

- Факти спільних ініціатив, заходів, проєктів з органами влади, громадами, бізнесом за підпорядкованими напрямками.
- Джерело: протоколи, меморандуми, плани спільних дій.
- Періодичність: за рік.

3. Фахівець з питань регіонального розвитку

(стратегічне планування, моніторинг та оцінювання)

1. Участь у розробленні / оновленні регіональної стратегії та планів реалізації

- Кількість розроблених / оновлених документів (стратегія, план реалізації, регіональний план відновлення) за участі фахівця.
- Джерело: тексти документів, накази / рішення про затвердження.
- Періодичність: за рік.

2. Якість аналітичних та моніторингових матеріалів

- Оцінка від ОДА / обласної ради / наглядової ради щодо корисності, чіткості й релевантності звітів, аналітичних записок.
- Джерело: листи / відгуки, результати опитування ключових користувачів.
- Періодичність: за рік.

3. Своєчасність підготовки звітів з моніторингу реалізації стратегічних документів

- % звітів, поданих у встановлені строки.
- Джерело: календар звітності, реєстр подань.
- Періодичність: щокварталу / за рік.

4. Підготовка пропозицій щодо коригування стратегічних документів

- Кількість пропозицій, які враховано

при оновленні стратегій, планів заходів, планів відновлення.

- Джерело: проекти змін, протоколи погодження.
- Періодичність: за рік.

5. Поширення кращих практик та аналітики

- Презентації на робочих групах, семінарах, публікації (аналітичні записки, дайджести).
- Джерело: програми заходів, матеріали презентацій.
- Періодичність: за рік.

4. Фахівець з питань регіонального розвитку

(стратегії розвитку територіальних громад)

1. Супровід розроблення / оновлення стратегій громад

- Кількість територіальних громад, стратегічні документи яких розроблено / оновлено за участі фахівця.
- Джерело: стратегії громад, рішення рад.
- Періодичність: за рік.

2. Якість консультаційно-методичної підтримки громад

- Оцінка від представників громад щодо корисності супроводу (опитування, фідбек після заходів).
- Джерело: анкети, листи відгуків.
- Періодичність: за рік.

3. Проведені навчальні / інформаційні заходи для громад

- Кількість тренінгів, семінарів, робочих сесій, у яких фахівець виступав тренером / модератором.
- Джерело: програми заходів, списки учасників.
- Періодичність: за рік.

4. Розроблені методичні матеріали для громад

- Кількість підготовлених гайдів, шаблонів, інструкцій щодо стратегічного планування на рівні громад.
- Джерело: матеріали, внутрішній реєстр продуктів.
- Періодичність: за рік.

5. Своєчасність виконання запитів громад

- % консультацій, наданих у погоджений строк.
- Джерело: журнал звернень / CRM.
- Періодичність: щокварталу.

5. Фахівець з управління проектами за напрямом смарт-спеціалізації регіону

1. Підготовка проектів регіонального розвитку за смарт-спеціалізацією

- Кількість проектних заявок / концепцій, поданих на конкурси (ДФРР, донори тощо) за напрямом смарт-спеціалізації.
- Джерело: реєстр заявок.
- Періодичність: за рік.

2. Рівень успішності проектів

- Частка поданих проектів, які отримали фінансування / позитивне рішення.
- Джерело: результати конкурсів, рішення донорів.
- Періодичність: за рік.

3. Реалізація проектів у строк і в межах бюджету

- % проектів, реалізованих без значних відхилень від календарного плану та бюджету
- Джерело: проектні плани, фінзвітність.
- Періодичність: за проект / за рік.

4. Інтеграція принципів смарт-спеціалізації

- Наявність у проектах чітко описаних ланцюгів доданої вартості, партнерств «бізнес–наука–влада–громада».

- Джерело: проєктні заявки, логіко-структурні матриці.
- Періодичність: за проєкт.

5. **Комунікація з ключовими стейкхолдерами смарт-спеціалізації**

- Кількість і якість робочих зустрічей, робочих груп, заходів за участі бізнесу, науки, громад.
- Джерело: протоколи, списки учасників.
- Періодичність: за рік.

6. **Фахівець з управління проєктами**

(підтримка громад у підготовці / реалізації проєктів місцевого розвитку)

1. **Кількість громад, що отримали підтримку**

- Скільки територіальних громад супроводжено у підготовці / реалізації проєктів.
- Джерело: реєстр звернень і супроводу.
- Періодичність: за рік.

2. **Кількість підготовлених проєктних заявок для громад**

- Концепції, заявки, технічні завдання, підготовлені разом із громадами.
- Джерело: документи проєктів.
- Періодичність: за рік.

3. **Успішність місцевих проєктів**

- Частка проєктів місцевого розвитку, що отримали фінансування / успішно реалізовані.
- Джерело: рішення донорів, звіти громад / APP.
- Періодичність: за рік.

4. **Якість консультаційної підтримки для громад**

- Відгуки представників громад щодо супроводу (зрозумілість, практичність, доступність).
- Джерело: опитування / анкети після співпраці.

- Періодичність: за рік.

5. **Дотримання строків виконання завдань**

- % завдань, виконаних у погоджені строки.
- Джерело: робочі плани, журнали завдань.
- Періодичність: щокварталу.

7. **Фахівець з питань підтримки підприємництва та експорту**

1. **Підтримані суб'єкти підприємництва**

- Кількість підприємців / підприємств, які отримали консультації / супровід.
- Джерело: реєстр звернень, CRM.
- Періодичність: за рік.

2. **Ініційовані / проведені заходи з розвитку підприємництва та експорту**

- Кількість тренінгів, інформаційних сесій, бізнес-зустрічей, участі у виставках / ярмарках.
- Джерело: програми заходів, списки учасників.
- Періодичність: за рік.

3. **Рівень задоволеності бізнесу послугами APP**

- Середній бал за результатами опитувань учасників заходів та клієнтів.
- Джерело: анкети, онлайн-опитування.
- Періодичність: за рік.

4. **Підготовка матеріалів щодо можливостей експорту та підтримки МСП**

- Огляди програм підтримки, інфоматеріали, чеклисти для бізнесу.
- Джерело: опубліковані матеріали, вебсайт, розсилки.
- Періодичність: за рік.

5. **Факти успішних кейсів бізнесу за участі APP**

- Кількість кейсів (розширення експорту, створення / розширення бізнесу) з підтвердженим внеском АРР.
- Джерело: кейс-стаді, листи підприємств.
- Періодичність: за рік.

8. Фахівець з питань залучення інвестицій

- 1. Підготовлені інвестиційні пропозиції / проєктні профілі**
 - Кількість інвестпропозицій, профілів ділянок, об'єктів, якісно підготовлених і доступних для інвесторів.
 - Джерело: каталог інвестпропозицій, сайт.
 - Періодичність: за рік.
- 2. Опрацьовані інвестзапити**
 - Кількість запитів потенційних інвесторів, опрацьованих із наданням необхідної інформації та супроводу.
 - Джерело: журнал / CRM звернень.
 - Періодичність: за рік.
- 3. Успішні інвестиційні кейси за участі АРР**
 - Реалізовані інвестиційні проєкти, до яких була залучена АРР (меморандуми, договори, запуск проєктів).
 - Джерело: документи, публікації, офіційна інформація.
 - Періодичність: за рік.
- 4. Підвищення інвестиційної привабливості територій**
 - Підготовлені й реалізовані заходи / матеріали для промоції регіону (презентації, інвест-портали, промо-кампанії).
 - Джерело: промо-матеріали, звіти про промо-активності.
 - Періодичність: за рік.
- 5. Фідбек інвесторів**

- Оцінка якості супроводу інвестора (анонімні або персональні опитування).
- Джерело: анкети, листи.
- Періодичність: за рік.

9. Юрисконсульт / фахівець з публічних закупівель

- 1. Якість правового супроводу діяльності АРР**
 - Кількість і складність підготовлених / погоджених договорів, правових висновків, внутрішніх документів; мінімум юридичних ризиків.
 - Джерело: реєстр договорів, правових висновків, результати перевірок.
 - Періодичність: за рік.
- 2. Відсутність / мінімум претензій і спорів**
 - Кількість судових спорів, претензій до АРР, зокрема успішно завершених на її користь.
 - Джерело: юридична документація, судові реєстри.
 - Періодичність: за рік.
- 3. Правильність і прозорість публічних закупівель**
 - Кількість процедур із зауваженнями контролюючих органів, скаргами учасників.
 - Джерело: ProZorro, акти перевірок.
 - Періодичність: за рік.
- 4. Своєчасність правового супроводу**
 - % завдань (договір, висновок, консультація), виконаних у погоджений строк.
 - Джерело: реєстр завдань / звернень.
 - Періодичність: щокварталу.
- 5. Підвищення правової грамотності команди**

- Проведені внутрішні консультації, мінітренінги щодо новацій законодавства (особливо закупівель, трудових відносин, договірної роботи).
- Джерело: програми внутрішніх заходів.
- Періодичність: за рік.

10. Бухгалтер

1. **Своєчасність і коректність бухгалтерської та податкової звітності**
 - % звітів, поданих у строк; кількість критичних зауважень від податкових / контролюючих органів.
 - Джерело: реєстр звітності, акти перевірок.
 - Періодичність: щокварталу / за рік.
2. **Правильність обліку за проектами та джерелами фінансування**
 - Відсутність серйозних розбіжностей між бухгалтерським і проектним обліком; позитивні висновки аудиторів і донорів.
 - Джерело: аудиторські звіти, звіти донорам.
 - Періодичність: за рік / за проект.
3. **Дотримання вимог до неприбуткових організацій**
 - Відсутність порушень режиму неприбутковості (нецільове використання, ризики втрати статусу).
 - Джерело: податкова звітність, акти перевірок.
 - Періодичність: за рік.

4. Оперативність обробки первинних документів та платежів

- Середній час від подання документів до проведення платежу; мінімум затримок, що впливають на діяльність.
- Джерело: внутрішній реєстр документів / платежів.
- Періодичність: щомісяця.

5. Консультаційна підтримка команди щодо фінансових питань

- Оцінка задоволеності проектних менеджерів та директора якістю фінансових консультацій.
- Джерело: внутрішні опитування.
- Періодичність: за рік.

11. «Інші посади» — як підходити

Для інших посад (HR, офіс-менеджер, комунікації, IT-підтримка тощо) можна застосувати один і той самий підхід:

1. Взяти функції зі свого внутрішнього Положення про АРР / посадових інструкцій.
2. Для кожної ключової функції сформулювати 1–2 показники: **що саме має бути зроблено, як це виміряти, звідки беруться дані, як часто дивимося.**
3. У Положенні про КРІ оформити це у вигляді таблиці-додатку:
«Посада – Показник – Опис – Джерело даних – Періодичність – Вага, %».

▼
ДОДАТКИ



ДОДАТОК 1

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Наказом директора

№ ____ від «__» _____ 2025 р.

Установи «Агенція регіонального розвитку
_____»

Політика управління персоналом Установи «Агенція регіонального розвитку _____»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Метою Політики управління персоналом Установи «Агенція регіонального розвитку _____ області» (далі — АРР) є формування професійної, вмотивованої та лояльної команди фахівців, здатних відповідно до завдань і функцій, визначених Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 (в редакції від 21 жовтня 2022 р. № 1203), ефективно реалізовувати місію АРР, її стратегічні цілі та цілі регіонального розвитку.
- 1.2. Політика ґрунтується на принципах професіоналізму, прозорості, доброчесності, відповідальності та реалізується з урахуванням цілей стратегії АРР, ефективності, інституційного розвитку та дотримання норм чинного законодавства України.
- 1.3. Політика є орієнтиром для всіх рішень у сфері управління людськими ресурсами, побудови процесу управління персоналом та його ефективністю, а також визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу згідно з цілями АРР.

2. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Принцип професіоналізму — залучення до роботи фахівців, які мають відповідну освіту, досвід та компетенції у сфері регіонального розвитку, проєктного менеджменту, стратегічного планування, інвестицій, підтримки підприємництва та інших напрямів діяльності АРР. Професійні, орієнтовані на результат співробітники АРР розділяють принципи і цілі АРР, розуміють свій вплив на ефективність роботи і вважають своїм обов'язком зробити свій внесок у розвиток АРР та регіону.
- 2.2. Принцип прозорості — забезпечення об'єктивного та конкурентного добору персоналу через публічні оголошення і конкурсні процедури, відкритості інформації щодо процесів та рішень у сфері управління персоналом. Постійний обмін інформацією сприяють її повноті, достовірності, відкритості та доступності всередині АРР.
- 2.3. Принцип рівних можливостей — забезпечення рівного доступу до посад, професійного розвитку, винагороди незалежно від статі, віку, етнічної приналежності, політичних або релігійних переконань тощо.

2.4. Принцип розвитку — створення умов для професійного зростання, безперервного навчання та набуття нових компетенцій відповідно до сучасних викликів у сфері регіонального розвитку.

2.5. Принцип відповідальності — визначення чітких посадових обов'язків, очікуваних результатів і механізмів контролю за їх виконанням.

3. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Планування персоналу — визначення потреби у персоналі з урахуванням організаційної структури АРР, затвердженої наглядовою радою.

3.2. Добір персоналу — проведення прозорих конкурсних процедур з добору кадрів відповідно до Положення про добір персоналу.

3.3. Адаптація нових працівників — проведення орієнтаційних заходів, призначення наставників, надання вступного пакета документів та ознайомлення з внутрішніми процедурами АРР.

3.4. Оцінка результатів праці — встановлення чітких індикаторів ефективності (KPI) для кожного працівника, періодичне оцінювання результатів діяльності, пов'язаних із реалізацією стратегічних та операційних завдань АРР.

3.5. Навчання та розвиток — організація професійного розвитку персоналу та підвищення кваліфікації на основі визначення потреб, участі персоналу в тематичних навчаннях, тренінгах, вебінарах, конференціях, а також обмін досвідом з іншими АРР, органами влади та міжнародними партнерами.

3.6. Мотивація та винагорода — створення умов для визначення ефективності діяльності персоналу, утримання професійних працівників, що демонструють найвищі результати праці, визначення мотиваційних стимулів і заохочень.

3.7. Управління кар'єрою — формування кадрового резерву, оцінка потенціалу працівників, індивідуальне планування розвитку кар'єри з урахуванням завдань АРР.

3.8. Комунікація і зворотний зв'язок — запровадження регулярного внутрішнього інформування, збору думок та пропозицій персоналу, опитувань задоволеності працівників.

4. ПЕРСОНАЛ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

4.1. Персонал АРР складається з працівників, які працюють в АРР на умовах трудового договору.

4.2. Для реалізації цілей, завдань та проєктів АРР можуть бути залучені фізичні особи, громадяни України та іноземці, на умовах укладання цивільно-правової угоди; суб'єкти підприємницької діяльності — фізичні особи — на основі відповідних договорів і визначених технічних завдань. Зазначені особи не є персоналом АРР.

4.3. Персонал АРР, а також особи, залучені до реалізації цілей, завдань і проєктів АРР, мають дотримуватись таких загальних правил:

- діяти суто в межах чинного законодавства України, дотримуватись правил і процедур, затверджених розпорядчими документами АРР, утримуватися від діяльності, несумісної з принципами діяльності АРР, її цілями і завданнями;
- забезпечувати якісне виконання своїх обов'язків, уникати явного чи потенційного конфлікту інтересів при виконанні своїх обов'язків;
- дотримуватися Правил етичної поведінки працівників АРР, не розголошувати інформацію, отриману під час виконання своїх обов'язків, та не використовувати її в особистих цілях.

4.4. Добір персоналу АРР проводиться на умовах конкурсу, в Порядку, затвердженому директором АРР. Проведення конкурсу базується на засадах прозорості проведення відповідного конкурсу, рівного доступу, неупередженості, ефективного, справедливого процесу відбору кандидатур та визначення переможця конкурсу на конкретну посаду.

- 4.5. Переміщення (переведення) в межах штатного розпису АРР працівників, які вже перебувають у трудових відносинах з АРР, проводиться без конкурсу.
- 4.6. Прийняття на роботу в АРР здійснюється за трудовим договором або контрактом на підставі норм трудового та профільного законодавства.
- 4.7. Рівність у працевлаштуванні та кар'єрі:
- всі оголошення про вакансії є гендерно нейтральними та не містять дискримінаційних вимог;
 - рішення щодо найму працівників, оплати їхньої праці та просування по службі ухвалюються лише на основі професійних якостей, досвіду та кваліфікації;
 - усім працівникам забезпечується рівний доступ до програм навчання, підвищення кваліфікації та керівних посад.
- 4.7. Окремі питання трудового розпорядку, питання дисциплінарної відповідальності та інші питання, які стосуються організації праці працівників АРР, регулюються Правилами внутрішнього розпорядку, які затверджуються розпорядчим документом.
- 4.8. Порядок преміювання працівників АРР визначається Положенням про преміювання, яке затверджується окремим наказом директора АРР, відповідно до результатів оцінювання діяльності працівників.

5. ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- 5.1. Регламентовані внутрішні документи (положення, інструкції, регламенти, політики).

- 5.2. Аналітичні HR-інструменти — профілі компетенцій, профілі посад, щорічні оцінювання і плани розвитку персоналу.
- 5.3. Електронні системи управління кадрами (ведення кадрового обліку, розклад співбесід, формування анкет тощо).
- 5.4. Програми наставництва, інституційного навчання, участь у зовнішніх програмах міжнародної технічної допомоги, спрямованих на розвиток людського капіталу.

6. РЕАЛІЗАЦІЯ І МОНІТОРИНГ

- 6.1. Координація заходів з усіх питань реалізації політики управління персоналом покладається на заступника директора АРР.
- 6.2. Реалізація заходів політики управління персоналом покладається на керівників структурних підрозділів АРР (у разі наявності).
- 6.3. Контроль за дотриманням принципів і положень політики, щорічний моніторинг ефективності впровадження її заходів здійснюється директором АРР.

7. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 7.1. Політика управління персоналом набуває чинності з моменту її затвердження наказом директора АРР.
- 7.2. Зміни до Політики можуть вноситися у разі зміни законодавства або стратегічних цілей, завдань АРР шляхом викладення її в новій редакції.

Директор
Установи «Агенція регіонального
розвитку _____ області»



ДОДАТОК 2

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Агенції регіонального розвитку

_____області

від «_» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

про формування кадрової політики

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення визначає мету, принципи, суб'єктів, етапи та порядок формування кадрової політики Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — АРР), а також правила її перегляду та оновлення.

1.2. Кадрова політика АРР — це система принципів, підходів, правил і стандартів роботи з персоналом, що визначають загальний курс АРР у сфері управління людськими ресурсами, включно з питаннями планування чисельності, добору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації, кадрового резерву, внутрішніх комунікацій та соціально-трудова відносин.

1.3. Кадрова політика АРР реалізується через:

1.3.1. HR-стратегію АРР.

1.3.2. Внутрішні положення та процедури з питань управління персоналом (про добір персоналу, адаптацію, оцінювання, кадровий резерв, індивідуальний розвиток, оплату праці та мотивацію, номенклатуру кадрових справ тощо).

1.3.3. Практичні рішення керівництва АРР щодо роботи з персоналом.

1.4. Це Положення розроблено з урахуванням:

- Положення про АРР;
- Закону України «Про засади державної регіональної політики»;
- постанови Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку»;
- Кодексу законів про працю України та інших актів трудового законодавства;
- законодавства про оплату праці, охорону праці, захист персональних даних, запобігання корупції;
- внутрішніх документів АРР (корпоративна політика, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці тощо).

1.5. Кадрова політика АРР оформлюється окремим документом «Кадрова політика Агенції регіонального розвитку _____ області» (далі — Документ кадрової політики), який

розробляється відповідно до цього Положення та затверджується наказом директора АРР.

- 1.6. Положення є обов'язковим для директора, його заступників, керівників структурних підрозділів, працівників, відповідальних за управління персоналом, а також використовується як орієнтир для засновників / наглядових органів при оцінці кадрових рішень АРР.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- 2.1. Метою формування кадрової політики є створення цілісної, прозорої та передбачуваної системи управління персоналом, яка забезпечує:
- здатність АРР виконувати завдання державної регіональної політики;
 - формування професійної, мотивованої та лояльної команди;
 - дотримання трудових прав працівників і вимог законодавства;
 - узгодженість кадрових рішень зі стратегією розвитку АРР.
- 2.2. Основні завдання формування кадрової політики:
- 2.2.1. Визначення принципів і стандартів роботи з персоналом на всіх етапах «життєвого циклу» працівника в АРР — від добору до завершення трудових відносин.
- 2.2.2. Формування єдиних підходів до планування персоналу, оплати праці, оцінювання, розвитку та кар'єрного просування.
- 2.2.3. Забезпечення прозорих і зрозумілих правил для працівників щодо очікувань АРР, їхніх прав та можливостей професійного розвитку.
- 2.2.4. Підвищення якості управлінських рішень у HR-сфері завдяки опорі на системні документи, дані та показники.
- 2.2.5. Підтримка позитивної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, партнерство та відповідальність.

3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- 3.1. Кадрова політика АРР формується з дотриманням таких принципів:
- 3.1.1. **Законність і відповідність нормативній базі** — усі підходи до роботи з персоналом узгоджуються з чинним законодавством України та установчими документами АРР.
- 3.1.2. **Стратегічна узгодженість** — кадрова політика відповідає стратегії діяльності АРР, її місії, стратегічним цілям і ролі в реалізації регіональної політики.
- 3.1.3. **Системність і цілісність** — кадрова політика охоплює всі ключові HR-процеси, уникаючи суперечностей між окремими положеннями та процедурами.
- 3.1.4. **Прозорість і зрозумілість** — основні підходи до добору, оплати праці, оцінювання, розвитку та інших кадрових питань доводяться до відома працівників у доступній формі.
- 3.1.5. **Неперервність розвитку персоналу** — кадрова політика спрямована на довгостроковий розвиток компетентностей працівників, підтримку навчання та внутрішньої мобільності.
- 3.1.6. **Справедливість та недискримінація** — кадрові рішення приймаються з дотриманням принципів рівних можливостей, недопущення дискримінації, прозорих критеріїв відбору та оцінювання.
- 3.1.7. **Відповідальність та підзвітність** — розподіл повноважень і відповідальності за кадрові рішення чітко зафіксований у внутрішніх документах, а ключові рішення можуть бути пояснені та обґрунтовані.
- 3.1.8. **Партнерство з працівниками** — кадрова політика враховує інтереси працівників, їхню участь у формуванні корпоративної культури, збирання зворотного зв'язку та діалог.

4. СУБ'ЄКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХ ПОВНОВАЖЕННЯ

4.1. Директор АРР:

- 4.1.1. Ініціює розроблення, перегляд і оновлення Документа кадрової політики.
- 4.1.2. Забезпечує залучення до процесу формування кадрової політики керівників підрозділів та відповідальної особи / служби з персоналу.
- 4.1.3. Затверджує Документ кадрової політики та зміни до нього наказом АРР.
- 4.1.4. Несе загальну відповідальність за дотримання кадрової політики в АРР.

4.2. Відповідальна особа / служба з управління персоналом (HR-функція):

- 4.2.1. Організовує аналітичну та методичну роботу з розроблення кадрової політики.
- 4.2.2. Готує проекти Документа кадрової політики та змін до нього.
- 4.2.3. Узгоджує проекти з керівниками підрозділів, за потреби — з юридичною службою / юрисконсультантом.
- 4.2.4. Забезпечує інформування працівників про зміст кадрової політики та її оновлення.
- 4.2.5. Моніторить практику застосування кадрової політики та пропонує зміни.

4.3. Керівники структурних підрозділів:

- 4.3.1. Беруть участь у формуванні кадрової політики через надання пропозицій щодо потреб підрозділу в персоналі, розвитку компетентностей, мотивації та організації праці.
- 4.3.2. Забезпечують дотримання кадрової політики у своїх підрозділах (при доборі, адаптації, розподілі завдань, оцінюванні, мотивації).
- 4.3.3. Надають зворотний зв'язок щодо

ефективності кадрових підходів і пропозиції щодо їх удосконалення.

4.4. Працівники АРР:

- 4.4.1. Ознайомлюються з кадровою політикою АРР під підпис.
- 4.4.2. Мають право подавати пропозиції щодо удосконалення кадрових підходів, процедур та інструментів.
- 4.4.3. Зобов'язані дотримуватися встановлених правил, стандартів поведінки та процедур, визначених кадровою та корпоративною політикою.

4.5. Засновники / наглядові органи (за наявності) можуть:

- 4.5.1. Визначати загальні рамки й очікування щодо кадрової політики АРР (наприклад, через рішення, контракти з директором, затвердження ключових політик).
- 4.5.2. Оцінювати, наскільки кадрова політика АРР відповідає її стратегічним завданням.

5. ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ Й ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

5.1. Формування кадрової політики (первинне або в разі суттєвого оновлення) здійснюється за такими етапами:

5.1.1. Ініціювання

Рішення про розроблення / перегляд кадрової політики приймається директором АРР (за власною ініціативою, за пропозицією HR-служби, за вимогою засновників, у зв'язку зі зміною законодавства чи стратегії АРР).

5.1.2. Аналітичний етап HR-служба разом з керівниками підрозділів проводить:

- аналіз стратегії діяльності АРР, Статуту, корпоративної політики;
- аналіз законодавчих вимог, що впливають на HR-процеси;
- оцінку поточного стану управління персоналом (чисельність, структура, плинність кадрів,

рівень залученості, результати оцінювання, наявні практики добору, адаптації, мотивації тощо).

5.1.3. **Визначення структури та ключових блоків кадрової політики**

На цьому етапі узгоджується орієнтовна структура Документа кадрової політики, яка може включати, зокрема:

- загальні засади та принципи;
- планування потреб у персоналі та організаційну структуру;
- підходи до добору та найму;
- адаптацію працівників;
- навчання, розвиток, кадровий резерв;
- систему оцінювання результатів і компетентностей;
- підходи до оплати праці та нематеріальної мотивації;
- правила внутрішньої комунікації та корпоративної культури;
- особливості роботи з керівними кадрами;
- підходи до завершення трудових відносин;
- основи HR-аналітики та звітності.

5.1.4. **Підготовка проєкту Документа кадрової політики**

HR-служба готує проєкт документа з урахуванням:

- аналітичних висновків;
- практики APP;
- кращих HR-практик, адаптованих до масштабів і можливостей APP.

5.1.5. **Обговорення та погодження**

- проєкт кадрової політики обговорюється з керівниками структурних підрозділів;
- за потреби — з юрисконсультom (юридичним радником);
- за наявності наглядового органу

/ засновників проєкт може направлятися їм для ознайомлення / рекомендацій.

5.1.6. **Затвердження**

- фінальна версія Документа кадрової політики затверджується наказом директора APP;
- у наказі може бути визначено дату набрання чинності, перехідний період та відповідальних за впровадження.

5.1.7. **Доведення до відома працівників**

– HR-служба організовує ознайомлення працівників із кадровою політикою (розсилання, публікація на внутрішньому ресурсі, ознайомлення під підпис при прийнятті на роботу, проведення інформаційних зустрічей).

5.2. **Плановий перегляд кадрової політики**

здійснюється не рідше ніж один раз на 3 роки (або частіше — за рішенням директора), з урахуванням змін законодавства, стратегії APP, структури та HR-показників.

5.3. **Позаплановий перегляд кадрової політики** проводиться у разі:

- істотних змін у законодавстві, що впливають на HR-процеси;
- зміни організаційно-правового статусу або структури APP;
- запровадження нових стратегічних цілей чи моделей фінансування;
- виявлення суттєвих недоліків у практиці застосування кадрової політики.

5.4. **Зміни та доповнення до Документа**

кадрової політики готуються HR-службою, погоджуються з керівництвом та затверджуються в такому ж порядку, як і первинна редакція.

6. **МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

6.1. HR-служба разом із керівниками підрозділів забезпечує моніторинг виконання кадрової політики на основі:

- аналізу ключових HR-показників (плинність персоналу, заповнення вакансій, результати оцінювання, участь у навчанні тощо);
- результатів внутрішніх опитувань працівників (за наявності);
- зворотного зв'язку від керівників щодо ефективності HR-процесів.

6.2. За результатами моніторингу HR-служба готує пропозиції щодо:

- удосконалення кадрових процедур;
- коригування окремих положень Документа кадрової політики;
- посилення ролі керівників у реалізації кадрової політики.

6.3. За рішенням директора АРР результати моніторингу та ключові зміни в кадровій політиці можуть виноситись на розгляд засновників / наглядових органів (за їх наявності).

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. Це Положення набирає чинності з дня його затвердження наказом директора АРР.

7.2. Після затвердження Положення:

- HR-служба забезпечує приведення чинних внутрішніх HR-документів у відповідність до його вимог;
- усі нові положення, регламенти та процедури з питань управління персоналом розробляються з урахуванням цього Положення.

7.3. Питання, не врегульовані цим Положенням, вирішуються відповідно до законодавства України, Статуту АРР та інших внутрішніх документів.



ДОДАТОК 3

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Агенції регіонального розвитку

_____ області

від «_» _____ 20__ року № ____

КАДРОВА ПОЛІТИКА

Агенції регіонального розвитку _____ області

(структурований шаблон документа)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Предмет та призначення документа

У цьому розділі варто зафіксувати, що кадрова політика:

- визначає **загальні підходи, принципи та правила** роботи з персоналом АРР;
- є **рамковим документом**, на основі якого приймаються всі ключові HR-рішення та розробляються спеціальні положення (про добір, адаптацію, оцінювання тощо).

Приклад формулювання:

Кадрова політика Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — АРР) встановлює єдині засади, принципи та правила роботи з персоналом, спрямовані на формування професійної, мотивованої та відповідальної команди для виконання завдань АРР у сфері регіонального розвитку.

1.2. Сфера дії та коло осіб

- На кого поширюється: усі працівники, кандидат(к)и, керівники.
- Як застосовується до зовнішніх

консультантів / залучених експертів (якщо актуально).

1.3. Правові підстави

Перелік базових актів:

- Положення про АРР;
- Закон України «Про засади державної регіональної політики»;
- постанова КМУ № 258 від 11.02.2016 (Типове положення про АРР);
- КЗпП України, закони «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про захист персональних даних» тощо;
- внутрішні документи: корпоративна політика, Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), Положення про оплату праці тощо.

1.4. Зв'язок із іншими документами АРР

Коротко перелічити, що кадрова політика:

- реалізується через **HR-стратегію**;
- конкретизується у **положеннях** (про добір, адаптацію, оцінювання, кадровий резерв, індивідуальний розвиток, номенклатуру справ з

кадрових питань тощо);

- узгоджується з **корпоративною політикою та Кодексом етики**.

2. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Роль персоналу в діяльності АРР

Коротко: персонал як ключовий ресурс, який забезпечує спроможність АРР виконувати регіональні функції.

2.2. Стратегічні цілі кадрової політики

Наприклад:

- забезпечення АРР **спроможною командою** потрібної чисельності та якості;
- формування **стійкого кадрового ядра** й кадрового резерву;
- підвищення **залученості, мотивації та відповідальності** працівників;
- розвиток **компетентностей**, необхідних для реалізації стратегічних завдань.

3. ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

У цьому розділі перелічити й коротко описати принципи:

- законність і відповідність нормативній базі;
- стратегічна узгодженість;
- системність і цілісність HR-підходів;
- прозорість, відкритість і зрозумілість правил;
- справедливість, рівність можливостей, недискримінація;
- розвиток, навчання, наступність;
- відповідальність і підзвітність;
- партнерство з працівниками та повага до людської гідності.

4. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Організаційна структура та штатний розпис

- принципи побудови структури (мінімальна ієрархія / проєктно-матрична модель тощо);
- підхід до затвердження та перегляду структури й штатного розпису.

4.2. Планування потреб у персоналі

- як визначається потреба в чисельності й компетентностях;
- горизонти планування (річні, проєктні, стратегічні);
- узгодження з бюджетом АРР.

4.3. Профілі посад, компетентнісні моделі

- підхід до опису посад (посадові інструкції, профілі компетентностей);
- можливе використання компетентнісних моделей для ключових ролей (директор, керівники підрозділів, проєктні менеджери, експерти).

5. ДОБІР І ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Загальні принципи добору

- відкритість, прозорість, конкурсний характер (де можливо);
- недискримінація та дотримання рівних можливостей;
- врахування компетентностей, цінностей, мотивації кандидата.

5.2. Процедури добору

Стисло описати (детально — у Положенні про добір персоналу):

- оголошення вакансій;
- приймання та попередній відбір резюме;
- співбесіди, тестові / практичні завдання, кейси;
- ухвалення рішення, погодження з керівництвом, оформлення.

5.3. Адаптація нових працівників

- основні елементи системи адаптації (програма, наставник, чеклисти);
- очікуваний результат адаптації й орієнтовний строк;

- зв'язок із випробувальним терміном.

6. РОЗВИТОК, НАВЧАННЯ ТА КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ

6.1. Загальні підходи до розвитку персоналу

- принцип «неперервного професійного розвитку»;
- поєднання формального навчання, неформального навчання «на робочому місці», участі в проєктах.

6.2. Програми індивідуального розвитку (ІПР)

- коли застосовуються ІПР (керівники, резервісти, ключові експерти, працівники з високим потенціалом);
- загальна логіка ІПР (цілі розвитку, заходи, строки, моніторинг).

6.3. Кадровий резерв

- цілі й завдання кадрового резерву;
- критерії відбору до резерву;
- порядок формування та оновлення списків резервістів;
- інструменти розвитку резерву (наставництво, ротація, спеціальні завдання).

6.4. Навчання, тренінги, стажування

- підходи до планування навчання (річні плани, під конкретні проєкти);
- пріоритетність навчання, пов'язаного зі стратегією АРР;
- можливість участі в зовнішніх Програмах (донорських, освітніх).

7. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

7.1. Цілі системи оцінювання

- зворотний зв'язок;
- ухвалення рішень щодо розвитку, просування, корекції функцій;
- узгодження індивідуальних цілей із цілями АРР.

7.2. Періодичність та форми оцінювання

- щорічна оцінка;
- проміжні оцінки (за проєктами/квартально — за потреби);
- інструменти: співбесіди, самооцінка, оцінка керівника, за потреби — 360°.

7.3. Використання результатів оцінювання

- оновлення ІПР;
- рішення щодо включення до/виключення з кадрового резерву;
- розгляд можливого кар'єрного просування;
- зафіксований порядок дій при низьких результатах.

8. ОПЛАТА ПРАЦІ, ВИНАГОРОДИ ТА МОТИВАЦІЯ

8.1. Загальні підходи до оплати праці

- відповідність законодавству;
- прозорість структури оплати (оклад, надбавки, премії);
- зв'язок з рівнем відповідальності та складністю функцій.

8.2. Преміювання та змінна частина

- загальні критерії преміювання (результати, проєктні досягнення, внесок у розвиток);
- можливість застосування разових заохочень.

8.3. Нематеріальна мотивація та соціальні гарантії

- публічне визнання, участь у цікавих проєктах, можливості навчання;
- гнучкий графік / гібридна робота (за рішенням АРР);
- підтримка балансу «робота–життя», заходи команди.

9. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ

9.1. Цінності та очікувана поведінка

- перелік базових цінностей (професійність, партнерство, відкритість, відповідальність за

результат, доброчесність тощо);

- посилання на Кодекс корпоративної етики.

9.2. Інструменти внутрішньої комунікації

- регулярні командні зустрічі, наради;
- внутрішні розсилки, чат-канали, внутрішні інформаційні ресурси;
- канали для зворотного зв'язку (зокрема анонімного, якщо буде).

9.3. Управління конфліктами та етичними ситуаціями

- базові принципи (поважний діалог, недопущення публічних принижень тощо);
- до кого звертатися в разі конфліктів, проявів неповаги, булінгу, корупційних ризиків.

10. РОБОТА З КЕРІВНИМИ КАДРАМИ ТА КЛЮЧОВИМИ ФАХІВЦЯМИ

10.1. Особливості добору керівників

- конкурсний підхід, погодження із засновниками / наглядовою радою (за потреби);
- підвищені вимоги до етики, управлінських компетентностей.

10.2. Оцінювання та розвиток керівників

- регулярний зворотний зв'язок;
- окремі інструменти (коучинг, менторство, участь у лідерських програмах);
- зв'язок із Програмами індивідуального розвитку директора й керівників.

10.3. Наступність та планування змін

- базові підходи до планування наступності (хто може замістити ключові ролі, які є резервісти);
- механізм тимчасового заміщення керівників.

11. ЗАВЕРШЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

11.1. Загальні принципи

- законність, повага до гідності

працівника;

- уникнення необґрунтованих звільнень;
- пропозиція альтернатив (переміщення, зміна ролі — якщо можливо).

11.2. Процедури виходу працівника з АРР

- порядок оформлення звільнення;
- передача справ;
- обмін зворотним зв'язком (exit-інтерв'ю — за рішенням АРР).

11.3. Збереження знань та репутації

- передавання знань від працівника, який іде;
- підтримання партнерських стосунків (особливо з колишніми експертами / керівниками).

12. HR-АНАЛІТИКА ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

12.1. Ключові HR-показники

Орієнтовний перелік (деталізація — в окремій таблиці / KPI):

- чисельність та структура персоналу;
- плинність кадрів;
- середній термін закриття вакансій;
- участь у навчанні;
- результати оцінювання;
- інші показники, важливі для АРР.

12.2. Використання HR-даних у управлінні

- періодичність HR-звітності для директора / засновників;
- використання даних для планування, коригування кадрової політики.

13. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

13.1. Роль директора

- загальна відповідальність за реалізацію кадрової політики;
- забезпечення ресурсів (бюджет, час, увага до HR-питань).

13.2. Роль HR-служби / відповідальної особи

- методичне забезпечення;
- контроль за дотриманням процедур;
- ініціювання змін.

13.3. Роль керівників підрозділів

- застосування кадрової політики на рівні команди;
- формування відповідної культури управління людьми.

13.4. Роль працівників

- дотримання правил, участь у розвитку та зворотному зв'язку;
- повідомлення про порушення (за наявності довіри й каналів).

14. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- дата набрання чинності кадровою політикою;
- порядок внесення змін і доповнень (за ініціативою директора, HR-служби, засновників);
- положення про пріоритет норм законодавства у випадку суперечностей;
- інформація про те, де зберігається документ і як працівники можуть з ним ознайомитися.

ДОДАТОК 1

до Кадрової політики

«Як у нас працює кадрова політика» пам'ятка для працівників Агенції регіонального розвитку _____ області

1. НАВІЩО НАМ КАДРОВА ПОЛІТИКА?

Кадрова політика — це **узгоджений спосіб роботи з людьми в АРР**. Вона відповідає на запитання:

- ▶ кого ми запрошуємо в команду;
- ▶ як ми адаптуємо нових людей;
- ▶ які підходи до навчання, розвитку та оцінювання;
- ▶ за якими правилами будується оплата праці та мотивація;
- ▶ як ми вирішуємо кадрові питання чесно й прозоро.

Іншими словами, кадрова політика — це **«рамка» для всіх HR-рішень**: від оголошення вакансії до виходу працівника з АРР.

2. НА ЧОМУ ВОНА ҐРУНТУЄТЬСЯ?

Наша кадрова політика спирається на:

- ▶ **Стратегію діяльності АРР** та її місію в регіоні;
- ▶ **законодавство України** (КЗпП, законодавство про оплату праці, охорону праці, захист персональних даних тощо);
- ▶ **Типове положення про агенцію регіонального розвитку та Статут АРР**;
- ▶ **корпоративну політику, Кодекс етики, Правила внутрішнього трудового розпорядку**.

Це означає, що кадрові рішення мають бути не лише «зручними», а й **законними, обґрунтованими та послідовними**.

3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ: ЩО ДЛЯ НАС ВАЖЛИВО

Наша кадрова політика спирається на кілька ключових принципів:

- ▶ **Законність і прозорість**
Ми не вигадуємо «власних правил» всупереч закону. Ключові процедури (добір, оцінювання, оплата праці тощо) мають зрозумілі правила.
- ▶ **Справедливість і рівні можливості**
Рішення щодо добору, розвитку, заохочень не повинні залежати від особистих симпатій чи дискримінаційних критеріїв.
- ▶ **Повага та партнерство**
Ми сприймаємо працівника як партнера: очікуємо відповідальності й професійності, натомість забезпечуємо підтримку та можливості розвитку.
- ▶ **Розвиток і наступність**
Ми зацікавлені в тому, щоб люди зростали професійно, брали на себе більше відповідальності, і щоб у нас був кадровий резерв.
- ▶ **Підзвітність і пояснюваність рішень**
На ключові кадрові рішення «має бути відповідь»: хто прийняв, за якими критеріями, на підставі яких документів.

4. ВАШ «ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ» В АРР: ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ НА ПРАКТИЦІ

4.1. Добір і прийняття на роботу

- ▶ Вакансії зазвичай **оголошуються відкрито** (на сайті, в соцмережах, професійних спільнотах тощо).

- ▶ Кандидатів відбирають за **компетентностями, досвідом і цінностями**, важливими для АРР.
- ▶ Рішення про прийняття ухвалюється прозоро, з чітким розумінням — **чому саме ця людина**.

4.2. Адаптація

- ▶ У перші тижні працівник проходить **організовану адаптацію**: знайомство з АРР, командою, правилами, основними процесами.
- ▶ Може призначатися **наставник**, до якого можна звертатися із практичними питаннями.
- ▶ Мета — щоб ви **якнайшвидше відчули себе «в темі»** і розуміли, що від вас очікують.

4.3. Робота, завдання, підтримка

- ▶ Кожен працівник має **свої функції й очікувані результати**, погоджені з керівником.
- ▶ За необхідності ви можете **просити зворотний зв'язок**: що виходить добре, що варто підсилити, які є пріоритети.
- ▶ Ми заохочуємо **відкриту комунікацію**: краще проговорити питання, ніж накопичувати нерозуміння.

4.4. Оцінювання і зворотний зв'язок

- ▶ АРР поступово впроваджує **систему оцінювання результатів і компетентностей**.
- ▶ Її завдання — не «покарати», а **допомогти зрозуміти точки росту і підтвердити сильні сторони**.
- ▶ Результати оцінювання враховуються при:
 - плануванні навчання;
 - рішенні щодо включення до кадрового резерву;
 - можливому розширенні ролі, підвищенні.

4.5. Навчання, розвиток, кадровий резерв

- ▶ Ми підтримуємо **участь у тренінгах, навчальних програмах, стажуваннях**, коли це узгоджується з цілями АРР.

- ▶ Для окремих працівників формуються **індивідуальні програми розвитку (ІПР)**.
- ▶ **Кадровий резерв** дає можливість тим, хто показує потенціал, готуватися до більш відповідальних ролей (керівники, координатори проєктів тощо).

4.6. Завершення співпраці

- ▶ Якщо трудові відносини завершується, ми прагнемо, щоб цей процес був **коректним і поважним**.
- ▶ За можливості практикується **обмін зворотним зв'язком** (що було добре, що варто змінити в організації).

5. ОПЛАТА ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ

- ▶ **Оплата праці** визначається **штатним розписом, положенням про оплату праці та системою преміювання** (де вона передбачена).
- ▶ Ми прагнемо, щоб принципи оплати були:
 - зрозумілими (що з чого складається);
 - пов'язаними з **рівнем відповідальності та результатами роботи**.
- ▶ Окрім грошей, ми розглядаємо й **нематеріальну мотивацію**:
 - можливості навчання й розвитку;
 - участь у цікавих проєктах;
 - залученість до прийняття рішень;
 - комфортне, поважне ставлення в колективі.

6. ХТО ЗА ЩО ВІДПОВІДАЄ В КАДРОВИХ ПИТАННЯХ?

- ▶ **Директор АРР**
– визначає загальний курс кадрової політики, затверджує ключові HR-документи, приймає рішення щодо керівників та окремих важливих кадрових питань.
- ▶ **Керівники підрозділів**
– відповідають за щоденну роботу з командами: розподіл завдань, підтримку, зворотний зв'язок, дотримання HR-процедур.

- ▶ **Відповідальна особа / служба з персоналу (HR-функція)**
– розробляє процедури, готує документи, консультує працівників і керівників з кадрових питань, слідкує за тим, щоб наші практики відповідали політиці й закону.
- ▶ **Кожен працівник**
– відповідає за свою роботу, розвиток, дотримання правил і **діалог** з керівником та колегами.

7. КУДИ ЗВЕРТАТИСЯ З ПИТАННЯМИ?

Якщо у вас виникли питання щодо:

- оформлення, відпусток, лікарняних, кадрових документів — звертайтеся до **відповідальної за персонал особи (HR)**;
- змісту роботи, пріоритетів, завдань, оцінювання — до свого безпосереднього керівника;

- атмосфери в колективі, конфліктів, етичних ситуацій — до керівника, HR, а в разі складних випадків — до **директора АРР**.

8. ЩО ВАРТО ЗАПАМ'ЯТАТИ

1. **Кадрова політика** — не «формальність», а інструмент, який має захищати і АРР, і працівників.
2. Вона покликана зробити кадрові рішення **прозорими, зрозумілими та передбачуваними**.
3. Ви маєте **право знати**, як у нас ухвалюються кадрові рішення, і **право запитувати** про те, що для вас важливо.
4. АРР, зі свого боку, очікує **професійності, відповідальності та відкритості до розвитку**.



ДОДАТОК 4

ПОЛОЖЕННЯ

про корпоративну культуру

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. ПРО ЩО ЦЕ ПОЛОЖЕННЯ І ДЛЯ ЧОГО ВОНО НАМ

- 1.1. Це Положення описує, як ми хочемо працювати разом в Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — АРР): які в нас цінності, як ми ставимося одне до одного, до партнерів, до нашої спільної справи.
- 1.2. Корпоративна культура — це узгоджені правила гри корпоративної політики: наші цінності, етичні стандарти, підходи до комунікації та взаємодії. Вона допомагає нам залишатися професійною, чесною і передбачуваною організацією для всіх, з ким ми працюємо.
- 1.3. Це Положення стосується кожного працівника АРР — від директора до нових співробітників, незалежно від посади, строку роботи чи форми зайнятості. Для окремих категорій залучених осіб (консультанти, підрядники тощо) окремі правила можуть бути прописані в договорах.
- 1.4. Корпоративна політика АРР не існує сама по собі — вона спирається на:
 - Стратегію діяльності АРР та нашу місію;
 - Стратегію розвитку _____ області;
 - установчі документи АРР;
 - законодавство України про працю, запобігання корупції, доступ до інформації тощо;
 - інші внутрішні документи АРР.

- 1.5. Положення може оновлюватися, коли змінюється АРР, наше середовище чи підходи до роботи.

2. НАВІЩО НАМ КОРПОРАТИВНА ПОЛІТИКА

- 2.1. Основна мета корпоративної політики — зробити АРР місцем, де професійність, довіра і повага є нормою, а не винятком; і де наші дії відповідають тому, що ми декларуємо назовні.
- 2.2. Завдання корпоративної політики:
 - чітко назвати й зафіксувати наші корпоративні цінності;
 - узгодити правила поведінки й етики в команді та в роботі з партнерами;
 - забезпечити прозорі й зрозумілі комунікації всередині АРР;
 - зміцнити імідж АРР як надійного партнера та роботодавця;
 - підтримувати доброчесність, запобігати конфлікту інтересів і корупційним ризикам;
 - створювати робоче середовище без дискримінації, мобінгу й токсичної поведінки.

3. НАШІ ЦІННОСТІ ТА БАЗОВІ ПРИНЦИПИ

- 3.1. Ми домовляємося, що в АРР важливими є такі цінності:
 - Професійність. Ми знаємо свою справу, вчимося нового, готуємося до зустрічей та рішень.

- Добročесність. Ми не граємо в «схеми» та не використовуємо службове становище для себе чи «своїх».
- Повага і партнерство. Ми коректно спілкуємося між собою та з партнерами, навіть якщо маємо різні позиції.
- Відповідальність за результат. Ми працюємо не «для галочки», а для реальних змін у регіоні.
- Відкритість до змін. Ми готові переглядати підходи, пробувати нове, не чіплятися за «так завжди було».
- Рівні можливості. Стать, вік, походження чи особисті погляди не можуть бути підставою для гіршого ставлення.

3.2. Принципи, яких ми дотримуємося в роботі:

- діємо законно, працюємо прозоро: можемо пояснити свої рішення;
- неупереджені — оцінюємо ідеї та результати, а не «своїх / чужих»;
- поважаємо конфіденційність, коли йдеться про чутливі дані;
- дбаємо про репутацію APP, пам'ятаючи, що вона формується нашими щоденними діями.

4. ЯК МИ ПОВОДИМОСЯ В КОМАНДІ: ПРОСТІ ПРАВИЛА

4.1. Ми:

- говоримо по суті та з повагою, без принижень і образ;
- критикуємо рішення або дії, а не особистість;
- не поширюємо пліток і не «зливаємо» внутрішню інформацію назовні;
- не допускаємо мобінгу, булінгу, пасивної агресії та «тихого бойкоту» колег.

4.2. Ми дотримуємося службової дисципліни, але розуміємо, що всі ми — люди:

- якщо щось не встигаємо — не

ховаємося, а завчасно попереджаємо і шукаємо рішення;

- якщо помилилися — визнаємо помилку, а не перекладаємо відповідальність.

4.3. Ми дбайливо ставимося до часу:

- не призначаємо наради «за п'ять хвилин» без потреби;
- приходимо вчасно на зустрічі й онлайн-події;
- відповідаємо на важливі робочі повідомлення в розумні строки.

5. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ: ЯК МИ ДІЛИМОСЯ ІНФОРМАЦІЄЮ

5.1. Ми прагнемо, щоб важлива інформація не ходила «чутками», а передавалася через зрозумілі й однакові для всіх канали:

- регулярні наради / зустрічі;
- внутрішні розсилки;
- спільні електронні папки, внутрішні чати тощо.

5.2. Керівництво бере на себе зобов'язання:

- пояснювати стратегічні рішення й зміни (структура, правила, пріоритети);
- створювати можливість ставити питання й отримувати відповіді, зокрема незручні.

5.3. Кожен працівник має право:

- знати, що від нього очікується і в які строки;
- отримувати інформацію, необхідну для роботи;
- висловлювати пропозиції щодо покращення процесів.

6. НАШІ ВЗАЄМИНИ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ПАРТНЕРАМИ

6.1. Ми пам'ятаємо, що для зовнішніх партнерів — кожен з нас є обличчям APP.

6.2. У взаємодії з органами влади, бізнесом, донорами, громадськістю ми:

- говоримо відверто, не обіцяємо неможливого;
- діємо прозоро, не створюємо враження упередженості чи «особливого ставлення»;
- дотримуємося партнерського тону, навіть коли маємо іншу позицію.

6.3. Офіційні публічні позиції APP озвучують уповноважені особи (директор, заступник директора, визначені спікери). Якщо працівник виступає з особистою думкою, варто це прямо зазначати.

7. БРЕНД, ЛОГОТИП І ПУБЛІЧНІСТЬ

7.1. Логотип, назва й візуальний стиль APP — це частина її репутації. Ми не використовуємо їх у контекстах, які можуть зашкодити APP або вводити в оману щодо нашої участі чи позиції.

7.2. Ми дотримуємося базових правил:

- у робочих презентаціях, документах і публічних матеріалах використовуємо затверджені шаблони;
- не ставимо логотип APP на матеріали, що не пов'язані з її діяльністю.

7.3. Особисті сторінки в соцмережах — це особистий простір, але ми пам'ятаємо, що публічні дописи працівника APP можуть сприйматися як позиція організації. У разі потреби ми чітко відмежовуємо: «це — моя особиста думка».

8. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ПОДАРУНКИ ТА ПРОЗОРИСТЬ

8.1. Якщо наші особисті інтереси (родина, власний бізнес, інші активності) можуть вплинути на службове рішення — це конфлікт інтересів або його ризик. Нормально, що такі ситуації бувають, ненормально — вдавати, ніби їх немає.

8.2. Якщо виникає можливий конфлікт інтересів, ми:

- відверто говоримо про це керівнику;
- не беремо участі в прийнятті рішення там, де наші особисті інтереси можуть переважити професійні.

8.3. Ми не приймаємо подарунки чи «подяки», які можуть виглядати як спроба вплинути на рішення. У випадку сумнівів — краще відмовитися або порадитися з керівником.

9. БЕЗ ДИСКРИМІНАЦІЇ ТА МОБІНГУ

9.1. В APP не прийнято:

- принижувати людей через стать, вік, походження, мову, інвалідність чи переконання;
- жартувати «нижче пояса», нав'язувати небажану увагу чи контакти;
- систематично ігнорувати, ізолювати або навмисно дискредитувати когось із колег.

9.2. Якщо хтось відчуває, що став об'єктом дискримінації, мобінгу чи домагань, або бачить таке щодо інших — важливо не мовчати й звернутися до керівника чи іншої довіреної особи, визначеної в APP.

10. ЯК ЦЕ ВСЕ ПРАЦЮЄ І ХТО ЗА ЩО ВІДПОВІДАЄ

10.1. Директор APP відповідає за те, щоб корпоративна політика не залишалася «папірцем», а жила в щоденній практиці: підтримує обрані цінності, особистим прикладом задає тон, ухвалює рішення у складних ситуаціях.

10.2. Керівники підрозділів:

- доносять зміст корпоративної політики до своїх команд;
- слідкують, щоб у підрозділі не порушувалися базові правила;
- допомагають розв'язувати конфлікти на ранній стадії.

10.3. HR-фахівець / відповідальна за персонал особа:

- знайомить нових працівників з корпоративною політикою;
- допомагає пояснювати її положення «людською мовою»;
- збирає пропозиції щодо змін та удосконалення.

10.4. Кожен працівник:

- дотримується цих правил;
- говорить про проблеми або порушення, які бачить;
- пам'ятає, що атмосфера в АРР — це не лише «чийсь обов'язки», а й особиста відповідальність кожного.

11. ОНОВЛЕННЯ ТА ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

- 11.1. Корпоративна політика — це «живий» документ. Якщо ми бачимо, що певні правила не працюють або потребують уточнення, ми маємо право й обов'язок їх переглянути.
- 11.2. Пропозиції щодо змін може подати будь-який працівник — керівнику, HR-фахівцю чи директору. Важливо, щоб вони були конкретними (що саме змінити і чому).

- 11.3. Після обговорення й узгодження зміни затверджуються наказом директора, а працівники ознайомлюються з оновленою версією.

12. ЗВ'ЯЗОК ІЗ КОДЕКСОМ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ

- 12.1. До цього Положення додається Кодекс корпоративної етики (Додаток 1 до Положення) — більш короткий і «приземлений» документ, де основні правила описані максимально просто й прикладно.
- 12.2. Якщо виникають розбіжності в тлумаченні, ми виходимо з загального змісту корпоративної політики: професійність, доброчесність, повага, відповідальність, прозорість.

ДОДАТОК 1

до Положення про корпоративну
політику Агенції регіонального розвитку
_____ області

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ

Агенції регіонального розвитку _____ області

(«Пам'ятка про прості правила взаємодії в команді та з партнерами»)

1. НАВІЩО НАМ ЦЕЙ КОДЕКС

- 1.1. Цей Кодекс — про те, як ми працюємо разом, спілкуємось усередині командита із зовнішніми партнерами, приймаємо рішення та представляємо АРР назовні.
- 1.2. Документ покликаний допомогти кожному працівнику розуміти:
 - які поведінкові стандарти для нас є нормою;
 - що вважається неприйнятним;
 - як діяти у складних або «неоднозначних» ситуаціях.
- 1.3. Кодекс не замінює законодавство чи внутрішні положення АРР, а доповнює їх простими, зрозумілими правилами щоденної роботи.

2. НАШІ ЦІННОСТІ — НА ПРАКТИЦІ

Ми не просто декларуємо цінності — ми очікуємо, що кожен щодня втілює їх у своїй роботі.

2.1. Професійність

- Я готуюся до зустрічей і заходів, дотримуюся строків, ставлю уточнювальні запитання, коли щось незрозуміло.
- Якщо в чомусь некомпетентний — не вдаю, ніби знаю все; прошу допомогу або додаткову інформацію.

2.2. Доброчесність

- Я не беру участі в схемах «для когось, але не для всіх».

- Не використовую службове становище чи ресурси АРР в особистих цілях.
- Уникаю ситуацій, де мої особисті інтереси можуть суперечити інтересам АРР, і відкрито про це говорю.

2.3. Повага та партнерство

- Я спілкуюся з колегами та партнерами коректно, без принижень, сарказму та образ.
- Повага не залежить від посади, віку, стажу чи особистих поглядів.

2.4. Відповідальність за результат

- Я розумію, що результат АРР — це сумарний результат нашої команди.
- Якщо щось не встигаю — завчасно попереджаю керівника й пропоную варіанти рішень.

2.5. Відкритість до змін

- Я не блокую нові ідеї тільки тому, що «так раніше не робили».
- Аргументовано пропоную альтернативи, а не просто критикую.

3. ЯК МИ СПІЛКУЄМОСЯ ВСЕРЕДИНІ КОМАНДИ

3.1. Повага в щоденній комунікації

- Ми не підвищуємо голос, не використовуємо образливі формулювання, не принижуємо колег ні в очі, ні позаочі.

- Критикуємо дії, а не особистість: замість «ти ніколи не...» — «у цьому завданні важливо зробити інакше, тому що...».

3.2. Конструктивний зворотний зв'язок

- Якщо є зауваження — говоримо без затягування, бажано віч-на-віч або у форматі, який не принижує людину.
- Пропонуємо рішення: що можна покращити, як уникнути помилок наступного разу.

3.3. Поважаємо час одне одного

- Плануємо зустрічі завчасно, не зриваємо наради без поважних причин.
- Дотримуємось домовлених строків; якщо щось змінюється — попереджаємо.

3.4. Нульова толерантність до мобінгу й булінгу

- Ми не допускаємо систематичних насмішок, ігнорування, ізоляції колеги, навмисного створення токсичної атмосфери.
- Якщо хтось відчуває себе жертвою або свідком такої поведінки — важливо сказати про це керівнику або визначеній відповідальній особі.

4. ЯК МИ ПРАЦЮЄМО З ПАРТНЕРАМИ ТА СТЕЙКГОЛДЕРЕМИ

4.1. Ми — обличчя АРР

- На зустрічах, заходах, у переписці кожен із нас представляє не лише себе, а й АРР.
- Пунктуальність, якість підготовки, культура мовлення — частина нашого професійного образу.

4.2. Чесність і прозорість

- Не обіцяємо того, чого АРР не може виконати.
- Якщо питання виходить за межі нашої компетенції — чесно про це говоримо й, за можливості, пропонуємо альтернативні джерела інформації чи контакт.

4.3. Рівне ставлення до партнерів

- Ми не віддаємо необґрунтованих преференцій окремим суб'єктам.
- Якщо існують формалізовані критерії відбору проєктів / ініціатив — дотримуємося їх.

5. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ПУБЛІЧНА АКТИВНІСТЬ

5.1. Особисті сторінки — особиста відповідальність

- Кожен має право на власну думку в соцмережах, але варто пам'ятати: якщо профіль публічний і пов'язаний із роботою, зовнішні читачі можуть сприймати висловлювання як позицію АРР.

Коли це важливо — чітко зазначаємо, що висловлюємо особисту думку.

5.2. Ми не шкодимо репутації АРР онлайн

- Не публікуємо службову або конфіденційну інформацію.
- Уникаємо коментарів, які можуть дискредитувати АРР, колег, партнерів.

5.3. Згода на публікацію фото / відео

- Якщо йдеться про внутрішні неформальні фото / відео за участі колег — бажано переконатися, що люди не проти публікації.
- Фото з офіційних заходів — за загальним правилом можуть використовуватися АРР для комунікацій, якщо інше не обумовлено.

6. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ПОДАРУНКИ ТА ОСОБИСТІ ВИГОДИ

6.1. Конфлікт інтересів

- Конфлікт інтересів — це коли мої особисті, сімейні чи інші інтереси можуть вплинути (або виглядати так, ніби впливають) на службове рішення.
- Приклад: я беру участь у відборі постачальника, серед яких є компанія, де працює близький родич. У такому випадку слід повідомити керівника й утриматися від участі в прийнятті рішення.

6.2. Подарунки та знаки уваги

- Ми не приймаємо подарунки чи «подяки», які можуть виглядати як спроба вплинути на наші рішення.
- Невеликі сувеніри, символічні подарунки, що відповідають законодавству та загальноприйнятій практиці, можуть бути допустимими, але в разі сумнівів — краще порадитися з керівником.

6.3. Використання ресурсів АРР

- Техніка, приміщення, транспорт та інші ресурси АРР використовуються насамперед для виконання службових завдань.
- Особисте використання можливе лише в межах, які не шкодять роботі та узгоджені з керівництвом (якщо такі випадки допускаються внутрішніми правилами).

7. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА

7.1. Ми обережно поведимося з інформацією

- Не поширюємо службові документи та внутрішні обговорення за межами АРР без належних дозволів.
- Пам'ятаємо про вимоги щодо персональних даних, комерційної та іншої таємниці.

7.2. Електронна пошта та робочі чати

- Пишемо офіційно, чітко й коректно, пам'ятаючи, що лист чи повідомлення можуть бути переслані третім особам.
- Дотримуємося внутрішніх правил кібербезпеки (складні паролі, не передаємо доступи, не відкриваємо підозрілі файли).

8. ЯКЩО ВИ БАЧИТЕ ПОРУШЕННЯ АБО ПРОБЛЕМУ

- 8.1. Кожен працівник має право й моральне зобов'язання звернути увагу на ситуації, які:
- суперечать цьому Кодексу чи корпоративній політиці;

- можуть завдати шкоди репутації АРР;
- містять ознаки дискримінації, мобінгу, корупційних ризиків чи конфлікту інтересів.

8.2. У разі сумнівів або виявлення потенційного порушення можна:

- звернутися до свого безпосереднього керівника;
- звернутися до директора або уповноваженої особи (якщо така передбачена) — усно або письмово;
- запропонувати обговорення проблеми у безпечному форматі (наприклад, у конфіденційному порядку).

8.3. АРР гарантує, що добросовісні повідомлення про проблеми не можуть бути підставою для переслідування чи тиску на працівника, який порушив це питання.

9. ЯК ПРАЦЮЄ ЦЕЙ КОДЕКС

9.1. З Кодексом корпоративної етики ознайомлюються всі працівники АРР під час прийняття на роботу та в разі внесення змін до документа (під підпис або іншим підтвердженням способом).

9.2. Якщо конкретна ситуація не описана в Кодексі, ми орієнтуємося на його дух: професійність, доброчесність, повагу, відповідальність.

9.3. Порушення вимог цього Кодексу може призвести до:

- індивідуальної бесіди й попередження;
- службового розслідування та, за потреби, застосування заходів дисциплінарної відповідальності згідно із законодавством і внутрішніми документами АРР.

9.4. Пропозиції щодо вдосконалення Кодексу можуть подавати всі працівники. Вони розглядаються керівництвом та/або відповідальною особою і за результатами можуть бути внесені зміни.



ДОДАТОК 5

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора
Агенції регіонального
розвитку _____ області
від «___» _____ 20___ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

про формування HR-стратегії

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Це Положення визначає мету, принципи, учасників процесу, порядок розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та перегляду HR-стратегії АРР регіонального розвитку _____ області (далі — АРР).
- 1.2. HR-стратегія агенції регіонального розвитку (далі — HR-стратегія) — це середньо- та довгостроковий документ стратегічного рівня, який встановлює цілі, напрями, пріоритети та ключові програми у сфері управління персоналом і є складовою загальної стратегії розвитку АРР.
- 1.3. Дія цього Положення поширюється на персонал АРР та інших залучених до формування й реалізації HR-стратегії осіб.
- 1.4. Це Положення розроблено з урахуванням:
 - 1.4.1. Стратегії діяльності АРР.
 - 1.4.2. Стратегії розвитку відповідного регіону.
 - 1.4.3. Внутрішніх політик і регламентів АРР (Кадрової політики, найму, про оплату праці тощо).
- 1.5. HR-стратегія формується на період від 3 до 5 років з можливістю проміжного перегляду залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
- 1.6. Терміни, що вживаються в цьому Положенні, використовуються в значеннях, визначених законодавством та внутрішніми документами АРР. У разі розбіжностей між нормами внутрішніх документів АРР та законодавством пріоритет мають норми законодавства.
- 1.7. Це Положення є внутрішнім документом АРР та затверджується наказом директора. Зміни й доповнення до Положення вносяться в тому самому порядку.

2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ HR-СТРАТЕГІЇ

- 2.1. Метою HR-стратегії є забезпечення відповідності кадрового потенціалу АРР її місії, стратегічним цілям і функціям, визначеним установчими документами та нормативно-правовими актами, а також підвищення інституційної спроможності АРР через системне управління персоналом.
- 2.2. Основними завданнями HR-стратегії є:
 - 2.2.1. Визначення цільової моделі

персоналу АРР (структура, компетентності, профілі ключових посад).

- 2.2.2. Встановлення пріоритетних напрямів роботи з персоналом (добір, розвиток, мотивація, лідерство, корпоративна культура, залученість тощо).
- 2.2.3. Формування узгоджених HR-програм і проєктів, необхідних для реалізації стратегії діяльності АРР.
- 2.2.4. Визначення цільових показників (ключових показників ефективності — KPI та інших індикаторів), за якими оцінюється ефективність роботи персоналу.
- 2.2.5. Забезпечення прогнозованості кадрових рішень та раціонального використання ресурсів, спрямованих на управління персоналом.

2.3. Очікуваними результатами реалізації HR-стратегії є:

- 2.3.1. Формування професійної, мотивованої та стабільної команди АРР.
- 2.3.2. Підвищення результативності та ефективності роботи персоналу.
- 2.3.3. Зниження плинності кадрів та мінімізація ризиків кадрового дефіциту.
- 2.3.4. Посилення управлінської спроможності АРР та розвиток кадрового потенціалу.
- 2.3.5. Зміцнення корпоративної культури та бренду АРР як роботодавця.

3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ

3.1. HR-стратегія формується з дотриманням таких принципів:

- 3.1.1. Стратегічна узгодженість — відповідність цілям і пріоритетам стратегії діяльності АРР та Стратегії розвитку відповідного регіону.
- 3.1.2. Законність та відповідність

нормативним вимогам — дотримання законодавства України про працю, зайнятість, охорону праці, захист персональних даних та інших нормативно-правових актів.

- 3.1.3. Системність і комплексність — охоплення всіх ключових аспектів управління персоналом (добір, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація, внутрішні комунікації, кадрове діловодство тощо) як єдиної взаємопов'язаної системи.
- 3.1.4. Орієнтація на результат — зосередження на вимірюваних показниках, що відображають внесок HR-напрямів у виконання завдань АРР.
- 3.1.5. Участь ключових стейкхолдерів — залучення до формування HR-стратегії керівників структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію стратегічних завдань, а за потреби — зовнішніх партнерів та експертів.
- 3.1.6. Прозорість і комунікація — доведення основних положень HR-стратегії до працівників АРР, пояснення її пріоритетів та очікуваних результатів.
- 3.1.7. Гнучкість та адаптивність — можливість коригування HR-стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища, законодавства, фінансування, обсягів діяльності та внутрішніх пріоритетів АРР.
- 3.1.8. Етичність, недискримінація та повага до гідності працівників — врахування прав людини, забезпечення рівних можливостей, запобігання будь-яким формам дискримінації та дотримання етичних стандартів у процесі формування та реалізації HR-стратегії.

4. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ, ЇХ ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Директор АРР:

- 4.1.1. Затверджує це Положення та зміни до нього.
 - 4.1.2. Приймає рішення про розроблення нової або оновлення чинної HR-стратегії.
 - 4.1.3. Затверджує HR-стратегію, зокрема її ключові пріоритети та цільові показники.
 - 4.1.4. Визначає ресурси, необхідні для реалізації HR-стратегії.
 - 4.1.5. Несе загальну відповідальність за реалізацію HR-стратегії.
 - 4.2. Заступник директора (або інша посадова особа, відповідальна за управління персоналом):
 - 4.2.1. Організовує процес розроблення HR-стратегії.
 - 4.2.2. Координує збір та аналіз інформації про стан та потреби персоналу.
 - 4.2.3. Забезпечує підготовку проєкту HR-стратегії та його узгодження з керівниками структурних підрозділів.
 - 4.2.4. Організовує моніторинг виконання HR-стратегії.
 - 4.2.5. Вносить директору АРР пропозиції щодо коригування HR-стратегії.
 - 4.3.1. Готує аналітичні матеріали щодо структури, чисельності та компетентнісного профілю персоналу.
 - 4.3.2. Розробляє проєкт HR-стратегії, включаючи пропозиції щодо HR-програм, заходів і необхідних ресурсів.
 - 4.3.3. Формує систему показників ефективності реалізації HR-стратегії та механізми моніторингу.
 - 4.3.4. Узагальнює результати реалізації HR-стратегії та готує періодичні звіти для керівництва АРР.
- 4.4. Керівники структурних підрозділів:
- 4.4.1. Надають інформацію про потребу в персоналі, компетентностях, проблеми та ризики у своїх підрозділах.
 - 4.4.2. Беруть участь у визначенні пріоритетів HR-стратегії та цільових показників.
 - 4.4.3. Забезпечують виконання заходів, передбачених HR-стратегією, у межах своїх повноважень.
 - 4.4.4. Надають пропозиції щодо вдосконалення HR-стратегії на підставі практики її реалізації.
- 4.5. Працівники АРР:
- 4.5.1. Мають право бути поінформованими про ключові положення HR-стратегії, що стосуються їхньої роботи.
 - 4.5.2. Можуть брати участь в опитуваннях, інтерв'ю, фокус-групах та інших формах збору зворотного зв'язку, які використовуються при формуванні та перегляді HR-стратегії.

5. ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ

- 5.1. Формування HR-стратегії здійснюється поетапно:
 - 5.1.1. Ініціювання та планування процесу.
 - 5.1.2. Аналітичний етап.
 - 5.1.3. Формування цільової моделі персоналу та HR-пріоритетів.
 - 5.1.4. Розроблення проєкту HR-стратегії та його узгодження.
 - 5.1.5. Затвердження HR-стратегії.
- 5.2. Ініціювання та планування процесу:
 - 5.2.1. Рішення про розроблення нової або оновлення чинної HR-стратегії приймає директор АРР.
 - 5.2.2. Наказом директора визначаються:
 - робоча група;
 - строки виконання основних етапів;
 - потреба в залученні зовнішніх експертів (за необхідності);
 - порядок взаємодії зі структурними підрозділами АРР.

5.3. Аналітичний етап:

5.3.1. На аналітичному етапі проводиться оцінювання поточного стану та проблем у сфері управління персоналом, зокрема:

- аналіз структури, чисельності, кваліфікаційного та вікового складу персоналу;
- аналіз штатного розпису, показників плинності кадрів, заповнення вакансій;
- аналіз результатів оцінювання компетентностей та ефективності працівників (за наявності відповідних даних);
- аналіз діючих HR-процесів (добір, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація, внутрішні комунікації, кадрове діловодство);
- аналіз рівня залученості та задоволеності працівників (за результатами опитувань та інших інструментів);
- виявлення ключових проблем, ризиків та «вузьких місць» у роботі з персоналом.

5.3.2. Джерелами інформації можуть бути внутрішня звітність, результати опитувань і співбесід із працівниками, документи стратегічного планування, дані про ринок праці, звіти партнерських організацій та інші релевантні матеріали.

5.4. Формування цільової моделі персоналу та HR-пріоритетів:

5.4.1. На основі стратегічних документів АРР та результатів аналізу визначається цільова модель персоналу, яка охоплює:

- перелік ключових ролей та функцій;
- опис необхідних компетентностей;
- орієнтовну структуру та чисельність персоналу;
- вимоги до керівної ланки та кадрового резерву.

5.4.2. Визначаються пріоритетні напрями HR-стратегії, зокрема (за потреби):

- посилення організаційної структури та управлінської спроможності;
- добір і залучення фахівців у пріоритетні напрями діяльності;
- розвиток компетентностей працівників;
- підвищення залученості й мотивації персоналу;
- формування та розвиток корпоративної культури;
- удосконалення HR-аналітики та кадрового діловодства.

5.4.3. Для кожного пріоритетного напрямку визначаються цілі (якісні та кількісні) та орієнтовні строки їх досягнення.

5.5. Розроблення проєкту HR-стратегії:

5.5.1. Робоча група готує проєкт HR-стратегії, який зазвичай включає:

- загальне бачення та мету HR-стратегії;
- опис цільової моделі персоналу;
- перелік стратегічних HR-напрямів та цілей;
- ключові програми, проєкти та заходи за кожним напрямом;
- необхідні ресурси (фінансові, часові, кадрові);
- систему показників ефективності (KPI / індикаторів);
- підхід до управління ризиками в сфері HR.

5.5.2. Проєкт HR-стратегії передається на обговорення керівникам структурних підрозділів, а за потреби — іншим заінтересованим сторонам (зовнішнім партнерам, експертам тощо).

5.5.3. За результатами обговорення до проєкту HR-стратегії вносяться необхідні зміни та уточнення, після чого він подається директору АРР на затвердження.

5.6. Затвердження HR-стратегії:

- 5.6.1. HR-стратегія затверджується наказом директора АРР із зазначенням строку її дії, відповідальних за реалізацію та загальних підходів до моніторингу та звітування.
- 5.6.2. Основні положення HR-стратегії доводяться до відома працівників АРР у зручний спосіб (електронна розсилка, внутрішній портал, загальні збори, внутрішні наради тощо).

6. РЕАЛІЗАЦІЯ HR-СТРАТЕГІЇ, ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ТА РЕСУРСІВ

- 6.1. Реалізація HR-стратегії здійснюється через щорічні (або інші періодичні) плани заходів у сфері управління персоналом (далі — План HR-заходів), які затверджуються директором АРР.
- 6.2. У Плані HR-заходів визначаються:
 - 6.2.1. Конкретні заходи (проекти), що впливають із HR-стратегії.
 - 6.2.2. Відповідальні виконавці та співвиконавці.
 - 6.2.3. Строки реалізації заходів.
 - 6.2.4. Необхідні ресурси (бюджет, робочий час, залучення зовнішніх експертів тощо).
 - 6.2.5. Індикатори успіху (очікувані результати) для кожного заходу.
- 6.3. HR-підрозділ (фахівець) координує реалізацію Плану HR-заходів, забезпечує методичну підтримку керівників структурних підрозділів та здійснює моніторинг стану виконання заходів.
- 6.4. Керівники структурних підрозділів забезпечують виконання заходів HR-стратегії в частині, що стосується їхніх підрозділів, сприяють участі працівників у відповідних програмах і надають зворотний зв'язок щодо ефективності впроваджених рішень.

7. МОНІТОРИНГ, ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРЕГЛЯД HR-СТРАТЕГІЇ

- 7.1. Моніторинг реалізації HR-стратегії здійснюється на основі системи показників, визначених у HR-стратегії та Планах HR-заходів.
- 7.2. До основних показників оцінювання ефективності HR-стратегії можуть належати:
 - 7.2.1. Рівень плинності персоналу.
 - 7.2.2. Середній час закриття вакансій.
 - 7.2.3. Рівень заповнення ключових посад та кадрового резерву.
 - 7.2.4. Результати оцінювання компетентностей та ефективності працівників.
 - 7.2.5. Рівень залученості та задоволеності працівників умовами праці.
 - 7.2.6. Частка працівників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації протягом року.
 - 7.2.7. Частка внутрішніх кандидатів при заміщенні керівних посад та інших ключових позицій.
- 7.3. HR-підрозділ (фахівець) готує періодичні (зазвичай щорічні) звіти про виконання HR-стратегії для директора та керівництва АРР, які містять аналіз досягнутих результатів, проблем та пропозиції щодо коригування заходів і цільових показників.
- 7.4. Перегляд HR-стратегії здійснюється:
 - 7.4.1. За підсумками завершення строку її дії.
 - 7.4.2. У разі суттєвих змін у стратегії діяльності АРР чи Стратегії розвитку регіону.
 - 7.4.3. У разі істотних змін законодавства або умов функціонування АРР.
 - 7.4.4. За рішенням директора АРР у разі виникнення непередбачуваних обставин, що істотно впливають на роботу з персоналом.
- 7.5. За результатами перегляду HR-стратегії можуть вноситися зміни до чинної HR-стратегії або прийматися рішення про розроблення нової HR-стратегії.

8. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- 8.1. Це Положення набирає чинності з дати його затвердження наказом директора АРР.
- 8.2. Питання, не врегульовані цим Положенням, вирішуються відповідно до установчих документів АРР та її внутрішніх актів.

- 8.3. Відповідальність за організацію виконання цього Положення покладається на заступника директора (або іншу посадову особу, відповідальну за управління персоналом), визначеного наказом директора, та керівників структурних підрозділів у межах їх повноважень.

Директор
Агенції регіонального розвитку
_____ області

_____/_____/_____
(підпис) (ПІБ)

МП

ДОДАТОК 1

до Положення про формування
HR-стратегії Агенції регіонального
розвитку _____ області

ТИПОВА СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА «HR-СТРАТЕГІЯ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Рекомендована структура:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Мета HR-стратегії.
- 1.2. Строк дії та сфера застосування.
- 1.3. Зв'язок HR-стратегії з місією та стратегією діяльності АРР.

2. ОГЛЯД ПОТОЧНОГО СТАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Загальна характеристика персоналу (чисельність, структура, ключові функції).
- 2.2. Аналіз кадрового складу (вік, стаж, кваліфікація, компетентності).
- 2.3. Оцінка діючих HR-процесів (добір, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація, комунікації, кадрове діловодство).
- 2.4. Основні проблеми та ризики в роботі з персоналом.

3. СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ЗОВНІШНІЙ КОНТЕКСТ

- 3.1. Ключові фактори зовнішнього середовища (ринок праці, нормативне регулювання, тенденції у сфері регіонального розвитку).

- 3.2. Вимоги до кадрового потенціалу, що впливають із Стратегії розвитку регіону та Стратегії діяльності АРР.

4. ЦІЛЬОВА МОДЕЛЬ ПЕРСОНАЛУ АРР

- 4.1. Ключові ролі та функціональні напрями діяльності.
- 4.2. Профілі ключових посад (основні вимоги, компетентності).
- 4.3. Бажана організаційна структура та орієнтовна чисельність персоналу.
- 4.4. Вимоги до керівної ланки та кадрового резерву.

5. СТРАТЕГІЧНІ HR-НАПРЯМИ ТА ЦІЛІ

- 5.1. Розвиток організаційної структури та управлінської спроможності.
- 5.2. Залучення, добір та адаптація персоналу.
- 5.3. Оцінювання результатів діяльності й компетентностей працівників.
- 5.4. Навчання, професійний розвиток та формування кадрового резерву.
- 5.5. Система мотивації, винагороди та утримання ключових працівників.
- 5.6. Розвиток корпоративної культури та

внутрішніх комунікацій.

- 5.7. Розвиток HR-аналітики, кадрового діловодства та цифрових HR-інструментів.

6. КЛЮЧОВІ HR-ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ

- 6.1. Перелік основних HR-положень і порядків.
- 6.2. Короткий опис кожного документа.
- 6.3. Орієнтовні етапи реалізації програм.

7. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ / ІНДИКАТОРИ) ТА ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ

- 7.1. Перелік ключових показників для оцінювання результативності HR-стратегії.
- 7.2. Базові значення та цільові орієнтири на період дії HR-стратегії.
- 7.3. Порядок збору та аналізу даних за показниками.

8. ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЇ

- 8.1. Короткострокові пріоритети (на 1 рік).
- 8.2. Середньострокові пріоритети (на 2–3 роки).
- 8.3. Довгострокові орієнтири (на 4–5 років).
- 8.4. Узагальнена «дорожня карта» (roadmap) реалізації HR-стратегії.

9. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- 9.1. Фінансові ресурси (орієнтовні бюджетні потреби).
- 9.2. Кадрові ресурси (участь керівників, HR-фахівців, зовнішніх експертів).
- 9.3. Інформаційне та методичне забезпечення (платформи, інструменти, навчальні матеріали).

10. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЇ

- 10.1. Основні ризики (кадрові, фінансові, організаційні, нормативні тощо).
- 10.2. Заходи з мінімізації ризиків.

11. МОНІТОРИНГ, ЗВІТУВАННЯ ТА ПЕРЕГЛЯД HR-СТРАТЕГІЇ

- 11.1. Періодичність та формати моніторингу.
- 11.2. Види звітів (щорічний, проміжний, підсумковий).
- 11.3. Порядок перегляду та оновлення HR-стратегії.

12. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- 12.1. Строки дії HR-стратегії.
- 12.2. Порядок внесення змін і доповнень.
- 12.3. Узгодження HR-стратегії з іншими внутрішніми документами АРР.



ДОДАТОК 6

ПРОЕКТ

HR-СТРАТЕГІЯ

Агенції регіонального розвитку _____ області
на період 20__–20__ роки

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Мета HR-стратегії

- 1.1.1. HR-стратегія Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — APP) є складовою частиною загальної стратегії діяльності APP та спрямована на забезпечення відповідності кадрового потенціалу місії, баченню та стратегічним цілям APP.
- 1.1.2. Метою HR-стратегії є формування та підтримка професійної, мотивованої і стабільної команди, здатної ефективно реалізовувати проєкти та програми регіонального розвитку, забезпечувати високий рівень експертності, партнерської взаємодії та інституційної спроможності APP.

1.2. Строк дії та сфера застосування

- 1.2.1. HR-стратегія розробляється на період з 20__ до 20__ року та може бути переглянута раніше у разі суттєвих змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.
- 1.2.2. Дія HR-стратегії поширюється на всі структурні підрозділи та всіх працівників APP, а також використовується як рамковий документ при плануванні HR-заходів, формуванні кадрової політики, розробленні внутрішніх регламентів та програм розвитку персоналу.

1.3. Зв'язок HR-стратегії з місією та стратегією діяльності APP

- 1.3.1. HR-стратегія розроблена на основі Стратегії діяльності Агенції регіонального розвитку _____ області та Стратегії розвитку _____ області на період до 20__ року.
- 1.3.2. Кадрові рішення, програми та проєкти, що впроваджуються в межах HR-стратегії, мають забезпечувати реалізацію ключових функцій APP: підготовку та супровід проєктів розвитку, аналітику, залучення інвестицій, координацію стейкхолдерів, комунікацію та промоцію регіону.

2. ОГЛЯД ПОТОЧНОГО СТАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика персоналу

- 2.1.1. Станом на «__» _____ 20__ року в APP працює __ осіб, зокрема: керівна ланка — __ осіб, фахівці з проєктного менеджменту — __ осіб, експерти/аналітики — __ осіб, адміністративний та допоміжний персонал — __ осіб.
- 2.1.2. Основні функціональні напрями діяльності персоналу: стратегічне планування та аналітика, підготовка та реалізація проєктів, інвестиційний маркетинг, комунікації, організаційний розвиток, адміністративно-фінансова підтримка.

2.2. Аналіз кадрового складу

- 2.2.1. Середній вік працівників АРР становить ___ років; середній стаж роботи в АРР — ___ років. Частка працівників з вищою освітою — ___ %, зокрема у сферах економіки, управління, публічної політики, права, регіонального розвитку тощо.
- 2.2.2. У кадровому складі наявні як працівники з багаторічним досвідом роботи в публічному секторі, так і фахівці з бізнес-середовища та неурядових організацій, що забезпечує різноманітність підходів і компетентностей.

2.3. Оцінка діючих HR-процесів

- 2.3.1. На цей момент в АРР функціонують базові HR-процеси: конкурсний добір персоналу, організація навчання за потреби, частково — оцінювання результатів діяльності.
- 2.3.2. Водночас потребують подальшого розвитку такі напрями: системне планування потреб у персоналі, формалізована адаптація нових працівників, регулярне оцінювання компетентностей і результатів, побудова цілісної системи мотивації та розвитку, формування кадрового резерву.

2.4. Основні проблеми та ризики

- 2.4.1. Серед основних викликів у роботі з персоналом можна виокремити: обмеженість фінансових ресурсів на оплату праці, конкуренцію за кваліфіковані кадри з боку приватного сектору, ризики плинності фахівців, нерівномірне завантаження працівників, потребу в розвитку управлінських компетентностей лінійних керівників.
- 2.4.2. На основі виявлених проблем і ризиків визначені стратегічні HR-пріоритети, спрямовані на підсилення кадрового потенціалу АРР.

3. СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ЗОВНІШНІЙ КОНТЕКСТ

3.1. Ключові фактори зовнішнього середовища

- 3.1.1. АРР здійснює свою діяльність в умовах реформ децентралізації, воєнного стану / повоєнного відновлення, зміни підходів до регіональної політики та посилення конкуренції регіонів за інвестиції та ресурси.
- 3.1.2. На кадровий потенціал АРР впливають: ситуація на ринку праці, рівень оплати праці в публічному та приватному секторах, доступність кваліфікованих фахівців у регіоні, можливості дистанційної зайнятості та міграційні процеси.

3.2. Вимоги до кадрового потенціалу

- 3.2.1. Відповідно до Стратегії розвитку _____ області та Стратегії діяльності АРР, кадровий потенціал має відповідати таким ключовим вимогам: високий рівень аналітичних та проєктних компетентностей, здатність працювати з міжнародними донорами, інвесторами та органами влади, розвинуті навички комунікації та фасилітації.
- 3.2.2. Працівники АРР мають бути здатними працювати в умовах змін, ініціювати та впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати взаємодію та підтримувати високу репутацію АРР як професійного партнера.

4. ЦІЛЬОВА МОДЕЛЬ ПЕРСОНАЛУ АРР

4.1. Ключові посади та функціональні напрями

- 4.1.1. До ключових посад АРР належать: директор, заступник директора, лінійні керівники.
- 4.1.2. Кожна посада має чітко визначені функції, зокрема: стратегічне управління, управління проєктами, аналітичне забезпечення, розроблення та супровід заявок

на фінансування, координація партнерств, організаційна підтримка.

4.2. Профілі ключових посад

- 4.2.1. Для ключових посад (директор, заступник директора, керівники програм / проєктів, провідні експерти) визначаються профілі компетентностей, що включають: професійні знання, управлінські навички, комунікаційні та аналітичні здібності, ціннісні орієнтації.
- 4.2.2. Профілі ключових посад використовуються при доборі й оцінюванні персоналу, плануванні навчання та формуванні кадрового резерву.

4.3. Бажана організаційна структура та чисельність

- 4.3.1. Бажана організаційна структура АРР має забезпечувати чіткий розподіл відповідальності за основні напрями діяльності, уникнення дублювання функцій, гнучкість у реалізації проєктів.
- 4.3.2. Орієнтовна чисельність персоналу на період 20__–20__ років визначається з урахуванням портфеля проєктів, планів інституційного розвитку та доступних фінансових ресурсів і становить __ штатних одиниць (з можливістю уточнення).

4.4. Вимоги до лінійних керівників та кадрового резерву

- 4.4.1. Керівна ланка персоналу АРР має володіти компетентностями стратегічного управління, лідерства, управління змінами, побудови партнерств, управління командами та проєктами.
- 4.4.2. Формується кадровий резерв на керівні та ключові експертні посади, для якого визначаються критерії відбору, індивідуальні плани розвитку та механізми залучення до реалізації стратегічно важливих завдань.

5. СТРАТЕГІЧНІ НР-НАПРЯМИ ТА ЦІЛІ

5.1. Розвиток організаційної структури та управлінської спроможності

- 5.1.1. Ціль: забезпечити організаційну структуру, яка відповідає стратегічним завданням АРР, та посилити управлінські компетентності керівників усіх рівнів.

5.2. Залучення, добір та адаптація персоналу

- 5.2.1. Ціль: сформувати прозору та ефективну систему залучення й добору працівників, що дозволяє залучати в АРР кваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах проєктного та змішаного фінансування.
- 5.2.2. Ціль: упровадити стандартизовану програму адаптації нових працівників, яка скорочує період виходу на цільову продуктивність.

5.3. Оцінювання результатів діяльності та компетентностей

- 5.3.1. Ціль: впровадити системне оцінювання працівників (не рідше одного разу на рік), що базується на показниках результативності, досягненні цілей та розвитку компетентностей.

5.4. Навчання, професійний розвиток і кадровий резерв

- 5.4.1. Ціль: розробити та реалізувати програму розвитку компетентностей працівників, зокрема в сферах проєктного менеджменту, регіональної політики, роботи з донорами, комунікацій та аналітики.
- 5.4.2. Ціль: сформувати та підтримувати кадровий резерв на ключові посади з чіткими критеріями відбору та індивідуальними планами розвитку.

5.5. Система мотивації, винагороди й утримання ключових працівників

- 5.5.1. Ціль: розробити збалансовану систему матеріальної та нематеріальної мотивації, що

відображає внесок працівників у досягнення цілей АРР та підвищує привабливість АРР як роботодавця.

5.6. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій

- 5.6.1. Ціль: посилити корпоративну культуру АРР на засадах партнерства, довіри, відповідальності, інноваційності та орієнтації на результат.
- 5.6.2. Ціль: удосконалити внутрішні комунікації для забезпечення прозорості управлінських рішень, обміну інформацією та зворотного зв'язку.

5.7. Розвиток HR-аналітики та цифрових HR-інструментів

- 5.7.1. Ціль: впровадити базові інструменти HR-аналітики (облік показників плинності, залученості, навчання, закриття вакансій тощо) та, за можливості, цифрові рішення для ведення кадрових даних і планування.

6. КЛЮЧОВІ HR-ПОЛОЖЕННЯ

6.1. Перелік основних програм

- 6.1.1. Індивідуальна програма розвитку компетентностей.
- 6.1.2. Конкурсна процедура і добір персоналу.
- 6.1.3. Кадровий резерв АРР.
- 6.1.4. Корпоративна культура та внутрішні комунікації.

6.2. Короткий опис положень

- 6.2.1. Індивідуальна програма розвитку компетентностей передбачає оцінювання працівників, формування індивідуальних планів розвитку, планування навчання та участь у тематичних навчальних заходах, взаємне наставництво й обмін досвідом.
- 6.2.2. Конкурсна процедура і добір персоналу включає розроблення профілів вакансій, прозорих процедур відбору, використання

компетентнісних інтерв'ю та кейсів, а також впровадження адаптаційних планів для нових працівників.

- 6.2.3. Кадровий резерв АРР спрямований на виявлення працівників з високим потенціалом, їхнє цільове навчання та поступове залучення до виконання складніших завдань і тимчасового заміщення керівників.

- 6.2.4. Корпоративна культура та внутрішні комунікації включає заходи з командування, внутрішні інформаційні розсилки, регулярні загальні збори, опитування працівників та ініціативи щодо покращення внутрішнього клімату.

7. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ

7.1. Перелік показників

- 7.1.1. До ключових показників ефективності HR-стратегії належать (необмежувальний перелік):
 - рівень плинності персоналу;
 - середній час закриття вакансій;
 - частка заповнених ключових посад;
 - рівень залученості працівників;
 - частка працівників, які пройшли навчання протягом року;
 - частка вакансій, закритих за рахунок кадрового резерву;
 - результати оцінювання компетентностей.

7.2. Базові та цільові значення

- 7.2.1. Для кожного показника визначаються базові значення (на момент затвердження стратегії) та цільові орієнтири на кінець періоду дії стратегії (20__ рік), які фіксуються в таблиці цільових показників (Додаток 1 до стратегії).

7.3. Порядок збору й аналізу даних

- 7.3.1. Збір даних за показниками здійснюється HR-підрозділом (або уповноваженим фахівцем) із залученням керівників структурних підрозділів.
- 7.3.2. Аналіз здійснюється не рідше одного разу на рік; результати аналізу враховуються при коригуванні планів HR-заходів та при перегляді HR-стратегії.

8. ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЇ

8.1. Короткострокові пріоритети (1 рік)

- 8.1.1. У перший рік дії HR-стратегії основна увага приділяється: формуванню цільової моделі персоналу, перегляду організаційної структури, запуску базових процедур добору й адаптації, старту системи оцінювання, розробленню навчальних пріоритетів.

8.2. Середньострокові пріоритети (2–3 роки)

- 8.2.1. У середньостроковій перспективі акцент робиться на розгортанні програм розвитку компетентностей, формуванні кадрового резерву, посиленні корпоративної культури, удосконаленні системи мотивації та внутрішніх комунікацій.

8.3. Довгострокові орієнтири (4–5 років)

- 8.3.1. Довгострокова мета — сформувати стійку модель управління персоналом, за якої кадрові процеси є прогнозованими, підтримуються HR-аналітикою, а АРР має репутацію привабливого роботодавця в регіоні.

8.4. «Дорожня карта» реалізації

- 8.4.1. Узагальнений план реалізації HR-стратегії оформлюється у вигляді «дорожньої карти» з позначенням етапів, ключових заходів, відповідальних та строків виконання (може бути оформлений як окремий додаток).

9. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

9.1. Фінансові ресурси

- 9.1.1. Реалізація HR-стратегії здійснюється в межах затвердженого бюджету АРР, а також коштом проєктів технічної допомоги, грантових програм та інших джерел, не заборонених законодавством.

9.2. Кадрові ресурси

- 9.2.1. Для реалізації HR-стратегії залучаються керівництво АРР, HR-підрозділ (або уповноважена особа), керівники структурних підрозділів, а за потреби — зовнішні консультанти і тренери.

9.3. Інформаційне та методичне забезпечення

- 9.3.1. Інформаційне та методичне забезпечення включає: внутрішні регламенти та політики, навчальні матеріали, методики оцінювання, програмне забезпечення для обліку й аналізу кадрових даних.

10. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЇ

10.1. Основні ризики

- 10.1.1. До основних ризиків, що можуть вплинути на реалізацію HR-стратегії, належать: обмежене фінансування, відтік ключових працівників, зміни в законодавстві, зміна цілей і завдань діяльності, погіршення ситуації на ринку праці.

10.2. Заходи з мінімізації ризиків

- 10.2.1. Для зниження впливу ризиків передбачаються: диверсифікація джерел фінансування, формування кадрового резерву, регулярний перегляд умов мотивації, своєчасне інформування працівників про зміни, адаптація організаційної структури та HR-процесів до нових умов.

11. МОНІТОРИНГ, ЗВІТУВАННЯ ТА ПЕРЕГЛЯД HR-СТРАТЕГІЇ

11.1. Періодичність моніторингу

11.1.1. Моніторинг реалізації HR-стратегії здійснюється щоквартально, з підготовкою щорічного узагальнюючого звіту.

11.2. Види звітів

11.2.1. За результатами року готується звіт, що включає: аналіз досягнутих результатів за показниками, опис реалізованих HR-програм, оцінку проблем та пропозиції щодо коригування планів.

11.3. Порядок перегляду стратегії

11.3.1. Перегляд HR-стратегії здійснюється за рішенням директора APP на підставі результатів моніторингу, змін у стратегії діяльності APP, зовнішніх умов та наданих пропозицій.

12. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

12.1. HR-стратегія набирає чинності з моменту її затвердження наказом директора APP та діє до «__» _____ 20__ року або до затвердження нової HR-стратегії.

12.2. Зміни та доповнення до HR-стратегії вносяться за рішенням директора APP з урахуванням результатів моніторингу й актуальних потреб організації.

12.3. HR-стратегія узгоджується з Положенням про формування HR-стратегії APP, Кадровою політикою та іншими внутрішніми документами, що регулюють питання управління персоналом.

Додаток 1

до HR-стратегії

Агенції регіонального розвитку

_____ області

Цільові показники (KPI) у сфері управління персоналом

№	Показник	Одиниця виміру	Базове значення (станом на 20__ р.)	Ціль на кінець періоду дії стратегії (20__ р.)	Примітка
1	Рівень плинності персоналу (загальний)	% від середньооблікової чисельності персоналу за рік	___ %	не більше ___ %	Враховуються всі звільнення за рік (за винятком закінчення строкових договорів, якщо потрібно)
2	Рівень плинності ключових фахівців (проєктні менеджери, експерти тощо)	% від чисельності ключових фахівців	___ %	не більше ___ %	За окремо визначеним переліком «ключових посад»
3	Середній час закриття вакансії	календарні дні	___ днів	не більше ___ днів	Від дати затвердження вакансії до дати виходу працівника
4	Частка заповнених ключових посад	% від кількості ключових посад	___ %	не менше ___ %	Розраховується як співвідношення фактично зайнятих ключових посад до запланованих
5	Частка вакансій, закритих за рахунок внутрішніх кандидатів / кадрового резерву	% від загальної кількості закритих вакансій	___ %	не менше ___ %	Характеризує рівень розвитку кадрового резерву
6	Частка працівників, які пройшли навчання / підвищення кваліфікації протягом року	% від загальної чисельності персоналу	___ %	не менше ___ % на рік	Враховуються формальні програми навчання (тренінги, курси, семінари, стажування тощо)
7	Частка працівників із затвердженими індивідуальними планами розвитку (ІПР)	% від загальної чисельності персоналу або визначених категорій	___ %	не менше ___ %	За наявності практики ІПР
8	Частка працівників, охоплених щорічною оцінкою результатів та компетентностей	% від загальної чисельності персоналу	___ %	100 %	Характеризує повноту впровадження системи оцінювання

9	Середній індекс залученості / задоволеності працівників (за результатами опитування)	бал за шкалою (наприклад, 1–5) або %	___ балів / ___ %	не менше ___ балів / ___ %	Методика визначається окремо (анкетування)
10	Частка керівників, які пройшли навчання з управлінських компетентностей / лідерства	% від загальної кількості керівників	___ %	не менше ___ %	Враховуються спеціалізовані програми управлінського розвитку
11	Частка працівників, які працюють в АРР понад 3 роки	% від загальної чисельності персоналу	___ %	не менше ___ %	Побічний індикатор стабільності команди
12	Частка реалізованих HR-заходів, запланованих у річному Плані HR-заходів	% від запланованої кількості заходів	___ %	не менше ___ %	Відображає рівень виконання HR-планів

Рекомендації щодо використання таблиці цільових показників

1. Заповнення базових значень

Перед затвердженням HR-стратегії HR-фахівець (або відповідальна особа) заповнює графу «Базове значення» на основі даних за попередній календарний рік (або середніх показників за 2–3 роки, якщо це доцільно).

2. Визначення цільових значень

Цільові показники доцільно встановлювати, виходячи з реалістичних, але амбітних орієнтирів:

- плинність — поступове зниження;
- навчання, покриття оцінюванням, частка ІПР — поступове зростання;
- залученість — зростання на визначену кількість пунктів / відсотків.

3. Проміжні орієнтири (за роками)

За потреби можна зробити окрему таблицю «динаміки» на кожен рік (наприклад, 2026, 2027, 2028...), щоб більш детально відстежувати прогрес.

4. Адаптація під АРР

- Якщо якісь показники для вас поки що неактуальні (наприклад, ІПР чи кадровий резерв), їх можна або тимчасово вилучити, або залишити як «ціль майбутніх періодів».
- Можна додати специфічні для АРР показники: частка працівників з досвідом роботи в міжнародних проєктах, кількість годин навчання на одного працівника тощо.

Додаток 2

до HR-стратегії
Агенції регіонального розвитку
_____ області

«Дорожня карта» реалізації HR-стратегії

Агенції регіонального розвитку _____ області

Рік	Квартал	Напрямок HR-стратегії	Захід	Відповідальний	Примітки
1 (20__)	I кв.	Організаційна структура та управлінська спроможність	Провести уточнений аналіз організаційної структури, функцій та навантаження працівників	Заступник директора / HR-фахівець	Використати дані про проєкти, навантаження, функції
1 (20__)	I–II кв.	Організаційна структура та управлінська спроможність	Підготувати пропозиції щодо оптимізації структури (оновлення штатного розпису, розподіл функцій)	Заступник директора / керівники підрозділів	Проєкт нового штатного розпису, опис функцій
1 (20__)	II–III кв.	Організаційна структура та управлінська спроможність	Затвердити оновлену організаційну структуру та штатний розпис	Директор АРР	Наказ про структуру та штатний розпис
1 (20__)	I кв.	Залучення, добір та адаптація	Розробити стандартизовані форми опису вакансій та профілів компетентностей для ключових посад	HR-фахівець	Шаблони Job Profile / Profile of Competencies
1 (20__)	I–II кв.	Залучення, добір та адаптація	Описати й затвердити процедуру добору персоналу (етапи, інструменти, відповідальні)	HR-фахівець / Заступник директора	Положення / регламент про добір персоналу
1 (20__)	II кв.	Залучення, добір та адаптація	Розробити типову програму адаптації нових працівників (чеклист, наставництво, обов'язкові зустрічі)	HR-фахівець / керівники підрозділів	Програма адаптації, форми чеклистів
1 (20__)	II–IV кв.	Залучення, добір та адаптація	Запустити оновлену процедуру добору та адаптації для всіх нових працівників	HR-фахівець / керівники підрозділів	Поточне застосування процедур до нових наймів
1 (20__)	II кв.	Оцінювання результатів та компетентностей	Визначити підхід до щорічного оцінювання (методика, критерії, форми)	HR-фахівець / керівництво	Проєкт методики оцінювання
1 (20__)	II–III кв.	Оцінювання результатів та компетентностей	Розробити та затвердити Положення про оцінювання працівників	Заступник директора / Директор	Наказ про затвердження Положення
1 (20__)	IV кв.	Оцінювання результатів та компетентностей	Провести пілотне оцінювання (на вибраній групі або всіх працівниках)	HR-фахівець / керівники підрозділів	Тестування інструментів, збір зворотного зв'язку

1 (20__)	II кв.	Навчання, розвиток та кадровий резерв	Провести опитування / інтерв'ю щодо потреб у навчанні	HR-фахівець	Анкети / інтерв'ю, звіт про потреби
1 (20__)	II–III кв.	Навчання, розвиток та кадровий резерв	Скласти перелік пріоритетних тем навчання для працівників	HR-фахівець / керівники підрозділів	Перелік пріоритетних тем, цільові групи
1 (20__)	III–IV кв.	Навчання, розвиток та кадровий резерв	Розробити концепцію Програми розвитку компетентностей (на 2–3 роки)	HR-фахівець / керівництво	Опис програми, ключові модулі й формати
1 (20__)	I–II кв.	Мотивація, винагорода та утримання	Проаналізувати чинну систему оплати праці та заохочень	Заступник директора / бухгалтерія	Аналітична записка з висновками
1 (20__)	II–III кв.	Мотивація, винагорода та утримання	Визначити можливості нематеріальної мотивації (визнання, участь у проєктах, гнучкі форми роботи)	HR-фахівець / керівництво	Перелік нематеріальних стимулів
1 (20__)	IV кв.	Мотивація, винагорода та утримання	Узгодити й затвердити мінімальний пакет нематеріальної мотивації	Директор / керівництво	Наказ / рішення про впровадження пакета
1 (20__)	I–II кв.	Корпоративна культура та комунікації	Сформулювати й зафіксувати ключові цінності APP	Керівництво / робоча група	Обговорення з командою, короткий документ «Цінності APP»
1 (20__)	II–IV кв.	Корпоративна культура та комунікації	Запустити регулярні внутрішні комунікаційні формати (розсилки, загальні зустрічі тощо)	Заступник директора / відповідальний за комунікації	Визначення періодичності й каналів, перші випуски
1 (20__)	I кв.	HR-аналітика та цифрові інструменти	Визначити перелік основних HR-показників (KPI) для моніторингу	HR-фахівець / керівництво	Узгоджений список KPI (див. Додаток 1)
1 (20__)	I–II кв.	HR-аналітика та цифрові інструменти	Налагодити базовий облік HR-даних (кадрова база, реєстр навчань, вакансій тощо)	HR-фахівець	Тимчасово — Excel / Google Sheets або проста CRM

Загальна логіка реалізації

1.1. Реалізація HR-стратегії здійснюється поетапно:

- **Етап 1 (перший рік)** — запуск базових інструментів і процедур (аналіз, моделювання, стартові регламенти та мінімально необхідні програми).
- **Етап 2 (другий рік)** — розгортання ключових HR-програм, поглиблення практик оцінювання та розвитку, формування кадрового резерву.

► **Етап 3 (третій рік)** — консолідація результатів, розширення використання HR-аналітики, коригування та оновлення стратегії.

1.2. Для кожного етапу визначаються пріоритетні напрями, основні заходи, відповідальні та орієнтовні строки виконання.



ДОДАТОК 7

Положення

про визначення моделі компетенцій для посад Агенції регіонального розвитку

1. Загальні положення

- 1.1. Це Положення визначає порядок розроблення, впровадження та застосування моделі компетенцій для посад в Агенції регіонального розвитку _____ (далі — АРР).
- 1.2. Модель компетенцій АРР — це система ключових знань, навичок та поведінкових індикаторів, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків працівниками АРР відповідно до цілей, завдань та функцій, визначених Законом України «Про засади державної регіональної політики» та Положенням про Агенцію регіонального розвитку _____.
- 1.3. Метою запровадження моделі компетенцій є:
 - підвищення ефективності діяльності АРР через чітке визначення вимог до професійних та особистісних якостей працівників;
 - формування єдиних підходів до підбору, оцінки, навчання та розвитку персоналу АРР;
 - сприяння професійному зростанню працівників та їхньої мотивації до досягнення стратегічних цілей АРР;
 - забезпечення прозорості та об'єктивності в управлінні персоналом.
- 1.4. Положення розроблене з урахуванням норм чинного законодавства України, що регулює діяльність АРР, та кращих практик у сфері управління персоналом.

2. Структура моделі компетенцій

- 2.1. Модель компетенцій АРР містить набір ключових компетенцій, згрупованих за категоріями.
- 2.2. Типові категорії компетенцій для посад в АРР можуть включати:
 - **Загальні компетенції:** навички та якості, що є важливими для всіх працівників АРР (комунікативність, робота в команді, відповідальність, орієнтація на результат, ініціативність тощо).
 - **Професійні компетенції:** спеціалізовані знання та навички, необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків (стратегічне планування, проєктний менеджмент, залучення інвестицій, аналіз даних, фінансова грамотність, знання законодавства у сфері регіонального розвитку, знання іноземних мов тощо).
 - **Управлінські компетенції:** навички, необхідні для керівних посад (лідерство, прийняття рішень, управління персоналом, делегування повноважень, стратегічне мислення тощо).
- 2.3. Кожна компетенція в моделі супроводжується описом її змісту та індикаторами поведінки, що демонструють різний рівень володіння цією компетенцією (базовий, стандартний, просунутий, експертний).

3. Розроблення та затвердження моделі компетенцій

- 3.1. Розроблення моделі компетенцій здійснюється робочою групою, до складу якої можуть входити керівник АРР, представники ключових підрозділів, а також, за потреби, зовнішні експерти.
- 3.2. Процес розроблення моделі компетенцій може охоплювати:
 - Аналіз стратегічних цілей та завдань АРР.
 - Визначення ключових функціональних обов'язків для посад в АРР відповідно до посадових інструкцій і Положення про АРР.
 - Ідентифікація компетенцій, необхідних для успішного виконання цих обов'язків.
 - Розроблення описів компетенцій та індикаторів поведінки для різних рівнів.
 - Валідація моделі за участі працівників АРР.
- 3.3. Розроблена модель компетенцій затверджується керівником АРР.

4. Впровадження та застосування моделі компетенцій

- 4.1. Модель компетенцій застосовується в таких процесах управління персоналом АРР:
 - **Підбір персоналу:** формування профілю кандидата на основі моделі компетенцій, використання методів оцінки, спрямованих на виявлення необхідних компетенцій під час співбесіди, тестування тощо.
 - **Оцінка персоналу:** проведення регулярної оцінки рівня розвитку компетенцій працівників, визначення зон росту.
 - **Навчання та розвиток персоналу:** розроблення індивідуальних планів розвитку на основі результатів оцінки компетенцій, організація навчальних заходів для підвищення рівня необхідних компетенцій.

- **Формування кадрового резерву:** визначення працівників з високим потенціалом на основі оцінки їхніх компетенцій для подальшого кар'єрного зростання в АРР.

5. Перегляд та оновлення моделі компетенцій

- 5.1. Модель компетенцій АРР підлягає періодичному перегляду й оновленню (щорічно або у разі суттєвих змін у стратегії та завданнях АРР, законодавстві тощо).
- 5.2. Пропозиції щодо внесення змін до моделі компетенцій можуть надавати працівники АРР, керівники підрозділів та служба управління персоналом АРР.
- 5.3. Оновлена модель компетенцій затверджується в порядку, передбаченому розділом 3 цього Положення.

6. Прикінцеві положення

- 6.1. Це Положення набуває чинності з моменту його затвердження керівником АРР.
- 6.2. Зміни та доповнення до цього Положення вносяться в порядку, передбаченому для його затвердження.

Примітки

- * Кінцевий перелік компетенцій та їхні рівні АРР має визначити самостійно, враховуючи власну стратегію, структуру та специфіку діяльності. Рівні володіння можуть бути визначені детальніше (наприклад, за шкалою від 1 до 5).

Розробка вичерпного переліку детальних описів та поведінкових індикаторів для всіх компетенцій, необхідних для всіх зазначених посад в агенції регіонального розвитку, є завданням, яке вимагає залучення конкретних АРР, бо індикатори поведінки мають максимально точно відображати специфіку діяльності відповідної АРР та конкретних посад.

Додаток 1

до Положення про визначення
моделі компетенцій для посад

Матриця компетенцій

№ з/п	Назва посади	Категорія компетенції	Назва компетенції	Необхідний рівень володіння компетенцією (приклад)
1.	Директор АРР	Управлінські	Лідерство	Експертний
2.		Управлінські	Стратегічне мислення	Експертний
3.		Загальні	Комунікативність та налагодження зв'язків	Експертний
4.		Професійні	Управління фінансами та ресурсами	Просунутий
5.		Управлінські	Прийняття рішень	Експертний
6.	Заступник директора (за потреби)	Управлінські	Делегування та контроль	Просунутий
7.		Управлінські	Операційне управління	Просунутий
8.		Загальні	Врегулювання конфліктів	Просунутий
9.	Фахівець з питань регіонального розвитку (стратегічне планування регіонального розвитку, моніторинг та оцінювання)	Професійні	Стратегічне планування (регіональний рівень)	Експертний
10.		Професійні	Аналіз даних та звітність	Просунутий
11.		Професійні	Моніторинг та оцінювання проєктів / програм	Просунутий
12.	Фахівець з питань регіонального розвитку (стратегії розвитку територіальних громад)	Професійні	Стратегічне планування (рівень громади)	Просунутий
13.		Загальні	Залучення зацікавлених сторін та фасилітація	Просунутий
14.		Професійні	Знання специфіки територіальних громад	Просунутий
15.	Фахівець з управління проєктами за напрямом смарт-спеціалізації регіону (підготовка та реалізація проєктів регіонального розвитку)	Професійні	Управління проєктами (комплексні)	Експертний
16.		Професійні	Галузеві знання (смарт-спеціалізація)	Просунутий
17.		Професійні	Розвиток партнерств	Просунутий

18.	Фахівець з управління проєктами (надання підтримки територіальним громадам з питань підготовки та реалізації проєктів місцевого розвитку)	Професійні	Управління проєктами (рівень громади)	Просунутий
19.		Загальні	Наставництво та консультування	Просунутий
20.		Професійні	Знання джерел фінансування проєктів розвитку громад	Просунутий
21.	Фахівець з питань підтримки підприємництва й експорту	Професійні	Підтримка бізнесу та підприємництва	Просунутий
22.		Професійні	Промоція експорту та вихід на зовнішні ринки	Просунутий
23.		Загальні	Нетворкінг (бізнес-середовище)	Просунутий
24.	Фахівець з питань залучення інвестицій	Професійні	Залучення інвестицій	Експертний
25.		Професійні	Фінансовий аналіз та моделювання	Просунутий
26.		Загальні	Навички презентації та переговорів	Просунутий
27.	Юрисконсульт / фахівець з публічних закупівель	Професійні	Юридична експертиза (господарське, цивільне право)	Експертний
28.		Професійні	Публічні закупівлі (знання законодавства та процедур)	Експертний
29.		Загальні	Уважність до деталей та аналітичне мислення	Просунутий
30.	Бухгалтер	Професійні	Бухгалтерський та податковий облік	Експертний
31.		Професійні	Фінансова звітність та бюджетування	Просунутий
32.		Загальні	Точність та відповідальність	Просунутий
33.	Всі посади	Загальні	Робота в команді	Стандартний/ Просунутий (залежно від ролі)
34.	Всі посади	Загальні	Відповідальність	Просунутий
35.	Всі посади	Загальні	Орієнтація на результат	Просунутий
36.	Всі посади	Загальні	Дотримання етичних норм та цінностей АРР	Експертний (очікується від усіх працівників)
...	Інші компетенції, специфічні для АРР (наприклад, знання регіону, знання законодавства у сфері регіонального розвитку тощо)	...	...	...

Додаток 2

до Положення про визначення
моделі компетенцій для посад

Описи компетенцій та індикатори

Назва компетенції	Категорія компетенції	Визначення компетенції	Рівень володіння	Індикатори поведінки (приклади)
Стратегічне планування (регіональний / місцевий рівень)	Професійні	Здатність аналізувати поточний стан, визначати довгострокові цілі та пріоритети розвитку регіону / громади, розробляти та коригувати стратегічні документи.	Базовий	Розуміє термінологію стратегічного планування; Знає про наявність стратегічних документів регіону / громади; Може знайти необхідну статистичну інформацію для аналізу.
			Стандартний	Бере участь у зборі даних для аналізу; Може підготувати окремі розділи аналітичних звітів за чіткими інструкціями; Розуміє взаємозв'язок між стратегічними цілями та оперативними завданнями.
			Просунутий	Здатний проводити комплексний аналіз соціально-економічного розвитку; Може розробляти проекти стратегічних документів (розділи, окремі напрями); Фасилітує обговорення стратегічних питань у робочих групах; Бере участь у моніторингу реалізації стратегій.
			Експертний	Розробляє методологію стратегічного планування для регіону / громади; Керує процесом розробки та актуалізації стратегії; Проводить глибокий аналіз та прогнозування тенденцій розвитку; Представляє стратегію на високому рівні; Навчає інших стратегічному плануванню.
Залучення інвестицій	Професійні	Здатність ідентифікувати потенційних інвесторів, готувати інвестиційні пропозиції, проводити переговори та супроводжувати реалізацію інвестиційних проектів.	Базовий	Розуміє поняття інвестицій та їхню роль у розвитку; Знає про основні інвестиційні можливості регіону / громади; Може надати базову інформацію за запитом інвестора.

			Стандартний	Може підготувати інформаційні матеріали про інвестиційний потенціал; Бере участь у зустрічах з інвесторами (як допоміжний персонал); Здійснює первинний пошук інформації про потенційних інвесторів.
			Просунутий	Здатний самостійно готувати інвестиційні пропозиції та бізнес-плани (з типових проєктів); Проводить презентації для потенційних інвесторів; Веде переговори на початковому та середньому етапах; Супроводжує інвестора на етапі підготовки до реалізації проєкту.
			Експертний	Розробляє стратегію залучення інвестицій для АРР / регіону; Ініціює та веде переговори з великими національними та міжнародними інвесторами; Структурує складні інвестиційні угоди; Створює ефективну систему супроводу інвесторів («єдине вікно»).
Публічні закупівлі (знання законодавства та процедур)	Професійні	Знання та вміння застосовувати законодавство України у сфері публічних закупівель, ефективно організовувати та проводити процедури закупівель.	Базовий	Знає про існування Закону «Про публічні закупівлі»; Розуміє загальні принципи публічних закупівель; Може знайти необхідний документ у системі публічних закупівель.
			Стандартний	Розуміє основні види процедур закупівель; Може підготувати прості документи для оголошення закупівлі (наприклад, звіт про договір); Здійснює моніторинг оголошень у системі Prozorro.
			Просунутий	Самостійно готує тендерну документацію для складних закупівель; Проводить процедури відкритих торгів, переговорні процедури; Надає консультації з питань публічних закупівель; Вміє працювати зі скаргами до АМКУ.
			Експертний	Розробляє внутрішні положення та інструкції щодо публічних закупівель в АРР; Представляє інтереси АРР у контролюючих органах та судах з питань закупівель; Навчає колег процедурам публічних закупівель; Оптимізує процеси закупівель в АРР.

Бухгалтерський та податковий облік	Професійні	Знання стандартів бухгалтерського обліку в Україні, податкового законодавства та вміння вести облік фінансово-господарських операцій відповідно до вимог законодавства.	Базовий	Розуміє основні бухгалтерські терміни; Знає про наявність первинних документів; Може виконати прості розрахункові операції.
			Стандартний	Веде облік окремих ділянок бухгалтерського обліку (наприклад, банк, каса); Правильно оформлює первинні документи; Вміє працювати у бухгалтерських програмах на базовому рівні; Знає основні податки, що сплачує організація.
			Просунутий	Самостійно веде всі ділянки бухгалтерського обліку; Нараховує заробітну плату, відпускні, лікарняні; Складає основні форми фінансової та податкової звітності; Впевнено працює у бухгалтерських програмах; Вміє взаємодіяти з контролюючими органами.
			Експертний	Організовує всю систему бухгалтерського та податкового обліку в АРР; Розробляє облікову політику; Консультує керівництво з фінансових та податкових питань; Успішно проходить перевірки контролюючих органів; Оптимізує податкове навантаження в межах законодавства.
Лідерство	Загальні	Здатність вести за собою, мотивувати та надихати інших на досягнення спільних цілей.	Базовий	Дотримується вказівок керівника; Виконує доручені завдання в команді.
			Стандартний	Бере активну участь у командній роботі; Висловлює власну думку та аргументує її; Може брати на себе відповідальність за виконання частини командних завдань.
			Просунутий	Ефективно координує роботу невеликої групи; Мотивує колеґ до ефективної співпраці; Надає підтримку та зворотний зв'язок членам команди; Бере на себе відповідальність за результат роботи групи.

			Експертний	Формує бачення та стратегію розвитку команди / APP; Надихає та веде за собою значну кількість людей; Розвиває лідерський потенціал в інших; Ефективно управляє змінами та долає опір.
Проектний менеджмент	Професійні	Здатність ефективно планувати, організовувати, виконувати та контролювати проекти для досягнення поставлених цілей у визначені терміни та в межах бюджету.	Базовий	Розуміє основні етапи життєвого циклу проекту; Може виконувати окремі завдання проекту за чіткими інструкціями; Вчасно звітує про хід виконання своєї частини роботи.
			Стандартний	Може самостійно управляти нескладними проектами; Розробляє базовий план проекту; Контролює виконання завдань та дотримання термінів на своєму рівні; Взаємодіє з основними зацікавленими сторонами проекту.
			Просунутий	Здатний управляти комплексними проектами; Розробляє детальні плани проектів (графік, бюджет, ресурси); Ідентифікує та оцінює ризики проекту, розробляє плани їх мінімізації; Ефективно управляє командою проекту та комунікаціями.
			Експертний	Розробляє та впроваджує стандарти та методології проектного менеджменту в APP; Успішно реалізує масштабні, інноваційні та міжсекторальні проекти; Навчає та наставляє інших у сфері проектного менеджменту; Оптимізує процеси управління проектами.
Комунікативність та налагодження зв'язків	Загальні	Здатність ефективно спілкуватися (усно та письмово), встановлювати та підтримувати конструктивні стосунки із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.	Базовий	Чітко висловлює свої думки у простих ситуаціях; Слухає співрозмовника; Дотримується правил ділового етикету.
			Стандартний	Чітко та логічно висловлює думки в усній та письмовій формі; Адаптує стиль спілкування до аудиторії; Вміє вести ділову переписку; Підтримує робочі стосунки з колегами.

			Просунутий	Ефективно проводить презентації та виступи перед різними аудиторіями; Вміє переконувати й аргументувати свою позицію; Налагоджує та підтримує широку мережу контактів із ключовими стейкхолдерами; Вирішує складні комунікаційні задачі.
			Експертний	Виступає як представник АРР на високому рівні; Будує та підтримує стратегічні партнерства; Ефективно комунікує в кризових ситуаціях; Формує позитивний імідж АРР через комунікацію.
...	...	...	...	



ДОДАТОК 8

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора Агенції регіонального розвитку _____ області
від «_» _____ 20__ року № ____

Порядок розроблення посадових інструкцій працівників агенції регіонального розвитку

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Порядок визначає процедуру розроблення, затвердження та перегляду посадових інструкцій працівників агенції регіонального розвитку (далі — посадова інструкція).

Розроблення посадових інструкцій регулюється цим Порядком з урахуванням особливостей, визначених Положенням про агенцію регіонального розвитку (далі — АРР), якщо інше не передбачено законом.

2. У цьому Порядку терміни вжито у таких значеннях:

- завдання — напрями діяльності, що забезпечують досягнення головної мети функціонування АРР чи структурного підрозділу;
- посадова інструкція — документ, що містить інформацію про посаду, мету посади, визначає основні посадові обов'язки, права, перелік суб'єктів комунікації та спеціальні умови здійснення діяльності на відповідній посаді (за наявності);
- посадові обов'язки — перелік дій, що виконуються за посадою для реалізації завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ чи АРР в цілому;

- права — дії, які може вчиняти працівник АРР для виконання покладених на нього за відповідною посадою завдань та обов'язків (крім основних прав, передбачених Кодексом законів про працю України (далі — КЗпП);
- спеціальні умови здійснення діяльності — особливості робочого процесу та/або посади, необхідні для виконання працівником АРР посадових обов'язків, що мають постійний чи періодичний характер;
- функції — перелік напрямів діяльності АРР чи структурного підрозділу, що дозволяють реалізувати покладені на них завдання та досягти поставлених цілей.
- Інші терміни, зазначені у цьому Порядку, вжито у значеннях, наведених у Законі України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (далі — Закон), КЗпП, Типовому положенні про агенцію регіонального розвитку, затвердженого постановою КМУ від 11 лютого 2016 р. № 258 (далі — Типове положення) інших актах законодавства.

3. Посадова інструкція розробляється для кожної посади у штатному розписі АРР з урахуванням завдань і функцій АРР та/або її структурного підрозділу.

4. Положення посадових інструкцій використовуються для розроблення умов проведення конкурсу на зайняття відповідної посади, прийняття рішення про призначення чи переведення працівника АРР на відповідну посаду, визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості діяльності, розроблення індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності / індивідуальної програми професійного розвитку, в інших випадках, передбачених законодавством.

5. Розроблення та перегляд посадової інструкції здійснюють з дотриманням таких принципів:

- відсутність дублювання — у тексті посадової інструкції не мають повторюватися однакові за змістом положення;
- інформативність — інформація, викладена у посадовій інструкції, має бути змістовною та повною, а також має передбачати зрозуміле та однозначне трактування;
- обґрунтованість — зазначена в посадовій інструкції інформація готується на основі законодавства, завдань, функцій АРР та/або структурного підрозділу, наказів (розпоряджень), доручень директора АРР;
- структурованість — послідовне викладення в посадовій інструкції інформації, що передбачає логічний взаємозв'язок її компонентів.

6. Учасниками процесу розроблення, затвердження та перегляду посадової інструкції є:

- директор АРР;
- керівник структурного підрозділу (за наявності);
- безпосередній керівник (за наявності);
- служба управління персоналом

або працівник, на якого покладено обов'язки служби управління персоналом.

7. Для розроблення чи перегляду посадових інструкцій служба управління персоналом або працівник, на якого покладено обов'язки служби управління персоналом, за своєю ініціативою чи за зверненням безпосереднього керівника (за наявності), керівника структурного підрозділу (за наявності) може звернутися до директора АРР з пропозицією розпочати проведення аналізу посад (окремої посади) з метою приведення їх (її) у відповідність до мети і завдань структурного підрозділу чи АРР, вимог чинного законодавства.

II. РОЗРОБЛЕННЯ, ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

1. Посадова інструкція розробляється та затверджується не пізніше ніж протягом 15 робочих днів з дня видання наказу про внесення змін до штатного розпису або про затвердження нового штатного розпису АРР, яким утворено посаду.

2. Розроблення посадової інструкції полягає у визначенні змісту виконуваної за посадою роботи та підготовці проєкту посадової інструкції.

3. Визначення змісту виконуваної за посадою роботи здійснюється:

- для посад заступника директора АРР, керівників структурних підрозділів АРР, а також для окремих посад працівників АРР, які визначені структурою АРР (у разі недоцільності утворення структурних підрозділів) — керівником АРР;
- для інших посад — керівником структурного підрозділу, до складу якого входить посада (за наявності) або безпосереднім керівником.

4. Проєкт посадової інструкції розробляється:

- для посад заступника директора АРР, керівників структурних підрозділів, а також для окремих посад працівників АРР, які визначені структурою АРР (у разі недоцільності утворення структурних підрозділів)

— службою управління персоналом або працівником, на якого покладено обов'язки служби управління персоналом;

- для інших посад — керівником структурного підрозділу, до складу якого входить посада, а у разі його відсутності — безпосереднім керівником.

5. Посадові інструкції працівників АРР затверджуються директором АРР.
6. Служба управління персоналом або працівник, на якого покладено обов'язки служби управління персоналом, у день призначення або переведення працівника на відповідну посаду ознайомлює його з посадовою інструкцією. Посадова інструкція може містити відомості про ознайомлення з нею декількох працівників з однаковими посадами.

Після ознайомлення копії посадової інструкції (в електронній або паперовій формі) надаються працівнику та його безпосередньому керівнику (за наявності).

У разі тимчасової відсутності працівника ознайомлення з посадовою інструкцією відбувається у день його виходу на роботу.

III. ВИМОГИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

1. Посадова інструкція розробляється на основі норм законодавства про регіональний розвиток, пріоритетів діяльності, завдань і функцій АРР та її структурного підрозділу.
2. Посадова інструкція складається з таких розділів:
 - 1) загальна інформація — зазначаються: повне найменування посади, посада безпосереднього керівника (за наявності), посада керівника структурного підрозділу (у разі наявності);
 - 2) мета посади — розкриває значення посади для досягнення завдань і функцій структурного підрозділу та АРР порівняно з іншими посадами,

розкриває зміст основного результату роботи на посаді. Для визначення мети посади враховують частину повноважень і функцій АРР та структурного підрозділу, закріплених за посадою;

- 3) основні посадові обов'язки — зазначаються до десяти посадових обов'язків, які мають відповідати завданням і функціям структурного підрозділу та АРР, меті посади та включати типові види діяльності, що мають виконуватися на посаді та вирізняють її серед інших посад у структурному підрозділі або АРР в цілому, якщо інше не передбачено законодавством.

Основні посадові обов'язки розміщуються за принципом від найважливішого до менш важливого на підставі визначення частоти, інтенсивності, значимості їх виконання;

- 4) права — зазначаються дії, які може вчиняти працівник АРР для виконання покладених на нього за відповідною посадою завдань та обов'язків;
 - 5) зовнішня комунікація — зазначаються суб'єкти зовнішньої комунікації (фізичні та юридичні особи, групи таких осіб, їхні структурні підрозділи), з якими працівник АРР здійснює постійну чи періодичну взаємодію з метою:
 - обміну інформацією (отримання чи надання інформації), що необхідна для виконання посадових обов'язків;
 - підготовки / погодження проєктів документів;
 - роботи у рамках програм, проєктів, меморандумів тощо;
 - 6) спеціальні умови виконання посадових обов'язків — зазначаються особливості робочого процесу та/або робочого місця, необхідні для виконання посадових обов'язків, що мають постійний чи періодичний характер.
3. Визначення основних посадових обов'язків має відповідати таким критеріям:

- відповідність завданням і функціям, покладеним на АРР, структурний підрозділ, та/або відповідність стратегічним і програмним документам, виконання яких належить до повноважень відповідного структурного підрозділу чи посади;
 - постійний, систематичний чи періодичний характер виконання;
 - наявність посадових обов'язків, які не виконуються за іншими посадами;
 - відсутність дублювання та зайвої деталізації;
 - індивідуальне визначення для кожної посади, за винятком посад, які передбачають однакові види діяльності.
4. Основні посадові обов'язки мають визначати пріоритетні напрями роботи працівника АРР, на яких зосереджується його діяльність.
- Під час формування переліку основних посадових обов'язків враховуються завдання АРР регіонального розвитку у сфері державної регіональної політики, визначені нормами ч. 7 ст. 19 Закону, п. 11 та 27 Типового положення.
5. За рішенням директора АРР на працівника може покладатися виконання посадових обов'язків іншого працівника АРР у зв'язку з його тимчасовою відсутністю. Посадові обов'язки, працівників, посади яких належать до одного структурного підрозділу, можуть бути розподілені в межах цього структурного підрозділу.

IV. Перегляд посадових інструкцій

1. Перегляд посадових інструкцій здійснюється не рідше ніж один раз на три роки, а також у випадках:
 - змін у завданнях і функціях структурного підрозділу, які пов'язані з посадовими обов'язками працівника;
 - змін обсягу та змісту посадових обов'язків та/або прав працівника;
 - запровадження нових методів, стандартів моделей, технологій тощо, які впливають на виконання посадових обов'язків;
 - змін законодавства, нормативних документів та інших відомостей, які зазначаються у посадовій інструкції.
2. Перегляд посадових інструкцій здійснюється службою управління персоналом або працівником, на якого покладено обов'язки служби управління персоналом разом із безпосереднім керівником (за наявності).
3. За результатами перегляду посадова інструкція може бути залишена без змін або до неї можуть бути внесені зміни шляхом розроблення та затвердження нової посадової інструкції. Такі зміни вносяться не пізніше 20 робочих днів після настання обставин, передбачених пунктом 1 цього розділу.
4. У випадках зміни істотних умов праці розроблення та затвердження нової посадової інструкції повинно передувати письмовому повідомленню працівника про такі зміни.



ДОДАТОК 9

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора Агенції регіонального розвитку _____ області
від «_» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

про конкурс на посаду працівника агенції регіонального розвитку

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Положення про конкурс на посаду працівника агенції регіонального розвитку (далі — Положення), розроблене з урахуванням термінології, норм та вимог Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (далі — Закон), Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП), Типового положення про агенцію регіонального розвитку, затвердженого постановою КМУ від 11 лютого 2016 р. № 258 (далі — Типове положення), інших актів законодавства.

раси, кольору шкіри, релігійних та інших переконань, статі, етнічного, соціального походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.
- 1.2. Положення визначає загальні засади проведення конкурсу на посаду штатного працівника Агенції регіонального розвитку (далі — АРР). Положення не застосовується для процедур визначення виконавця робіт чи надання послуг за договорами цивільно-правового характеру з фізичною особою та за контрактами з фізичними особами — підприємцями.
- 1.3. При проведенні конкурсу забороняється будь-яка дискримінація, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав залежно від
- 1.4. Не вважаються дискримінацією встановлені законами вимоги щодо виконання властивих певному виду робіт (щодо віку, освіти, стану здоров'я, статі тощо).
- 1.5. Працівником АРР може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має відповідну освіту, необхідну для виконання посадових обов'язків, стаж (досвід) роботи, необхідний для виконання повноважень, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Положення.
- 1.6. Не може обіймати посаду працівника АРР особа, яка:
 - 1) є недієздатною або цивільна дієздатність якої обмежена;

- 2) має судимість за вчинення злочину;
- 3) позбавлена права обіймати відповідну посаду;
- 4) за рішенням суду визнана винною у вчиненні корупційного правопорушення чи у вчиненні правопорушення, пов'язаного з корупцією.

1.7. Рішення про проведення конкурсу (визначення дати проведення, етапи конкурсної відбору, формування конкурсної комісії) приймає директор АРР у таких, але не виключних випадках:

- 1) введення нової посади до штатного розпису АРР;
- 2) завершення строкового трудового договору, укладеного з працівником АРР (не пізніше двомісячного строку до дати завершення);
- 3) дострокового припинення (прийняття рішення про дострокове припинення) трудового договору, укладеного з працівником АРР (упродовж десяти робочих днів з дня припинення чи прийняття рішення про дострокове припинення);
- 4) визнання попереднього конкурсу таким, що не відбувся.

2. СКЛАД ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРСНОЇ КОМІСІЇ

Конкурсна комісія та її члени діють на засадах неупередженості, об'єктивності, незалежності, недискримінації, відкритості, прозорості, доброчесності.

Не допускаються будь-які втручання в діяльність конкурсної комісії, тиск на членів комісії та учасників конкурсу.

2.1. Конкурсна комісія формується та затверджується її персональний склад (чисельністю від 3 до 7 осіб), а також визначаються голова і секретар наказом директора АРР.

Склад конкурсної комісії формується з числа працівників АРР. У разі

потреби до складу комісії також можуть включатися представники:

- засновників / співзасновників;
- наглядової ради;
- експертного середовища відповідної сфери;
- організацій громадянського суспільства відповідного регіону.

Підстава (потреба) включення до складу конкурсної комісії зазначених представників визначається директором АРР у наказі про проведення конкурсу.

З метою створення конкурсної комісії керівник АРР може надіслати суб'єктам, визначеним п. 2.1. цього Положення інформаційне повідомлення з пропозицією делегувати своїх представників до складу конкурсної комісії. У випадку залучення від експертного середовища, органів громадянського суспільства конкретних кандидатур, для включення до складу конкурсної комісії, направляється відповідне клопотання довільної форми, підписане директором АРР.

Інформаційне повідомлення про створення конкурсної комісії також може розміщуватися на офіційному вебсайті АРР (сторінках у соціальних мережах). У повідомленні зазначаються терміни подання пропозицій, зворотна адреса та контактна особа від АРР.

З метою подання кандидатур для включення до складу конкурсної комісії від експертного середовища й органів громадянського суспільства подається відповідне клопотання довільної форми, підписане керівником відповідної організації.

Зміни до складу конкурсної комісії до завершення проведення конкурсу можуть бути також ініційовані директором АРР у випадку неможливості виконання та/або систематичного (2 і більше разів) невиконання членом конкурсної комісії своїх обов'язків.

2.2. До складу конкурсної комісії не можуть бути включені:

- директор APP;
- особа, яка визнана в установленому законом порядку недієздатною або цивільна дієздатність якої обмежена;
- особа, яка відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» є близькою особою учасника конкурсу або особою, яка може мати конфлікт інтересів.

2.3. Повноваження голови, секретаря та членів конкурсної комісії

2.3.1. Голова конкурсної комісії:

- 1) Забезпечує організацію роботи конкурсної комісії відповідно до цього Положення.
- 2) Головує на засіданнях конкурсної комісії.
- 3) Організовує і контролює виконання визначених цим Положенням завдань конкурсної комісії.
- 4) Є незалежним та добросовісним при здійсненні своїх повноважень.
- 5) У разі відсутності голови конкурсної комісії його обов'язки виконує головуючий на засіданні, який обирається на засіданні з числа членів комісії.

2.3.2. Секретар конкурсної комісії:

- 1) Забезпечує ведення діловодства й оформлення протоколів (висновків, рекомендацій) засідань конкурсної комісії.
- 2) Забезпечує підготовку проекту порядку денного засідання та надання його членам конкурсної комісії.
- 3) Реєструє усіх присутніх на засіданні членів конкурсної комісії та результати голосування.
- 3) За дорученням голови конкурсної комісії виконує іншу організаційну роботу.
- 4) Формує та передає матеріали засідань комісії та інші документи

до служби персоналу APP (особі, на яку покладено виконання завдань служби персоналу) з метою їх подальшого зберігання.

- 5) У разі відсутності секретаря конкурсної комісії його обов'язки виконує один із членів конкурсної комісії, обраний на засіданні.

2.3.3. Члени конкурсної комісії зобов'язані:

- брати участь у роботі конкурсної комісії;
- заявляти про конфлікт інтересів у разі наявності чи настання підстав, що унеможливають їх участь у складі конкурсної комісії;

Член конкурсної комісії, який не згоден з результатами конкурсу, може протягом наступного робочого дня з дати проведення конкурсу викласти письмово, у довільній формі «окрему думку» та подати її секретарю конкурсної комісії, який додає її до відповідного протоколу засідання.

2.4. Організація роботи конкурсної комісії:

2.4.1. Організаційною формою роботи конкурсної комісії є засідання.

2.4.2. Конкурсна комісія є повноважною за умови присутності на засіданні більше половини від її загального складу. У випадку формування конкурсної комісії у складі трьох осіб вона є повноважною за умови присутності на засіданні всіх членів комісії.

2.4.3. Конкурсна комісія приймає рішення простою більшістю голосів від її загального складу.

2.4.4. Усі члени конкурсної комісії інформуються про дату і час проведення засідання не пізніше ніж за один робочий день до початку такого засідання. Секретар комісії або особа, що виконує

його обов'язки, забезпечує інформування членів комісії про засідання. На першому засіданні конкурсної комісії члени комісії в обов'язковому порядку ознайомлюються з цим Положенням, з умовами проведення конкурсу та оцінюванням конкурсанти, розглядають документи, які подані кандидатами, та приймають рішення щодо допуску кожного кандидата до участі в конкурсі.

2.4.5. Строк повноважень конкурсної комісії починається з дати видання наказу директора АРР про затвердження її складу та закінчується через 2 робочі дні після ухвалення конкурсною комісією рішення про затвердження результатів конкурсу.

3. ЕТАПИ КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ ТА РОБОТИ КОНКУРСНОЇ КОМІСІЇ

Початком конкурсного відбору вважається дата видання наказу директора АРР про проведення конкурсу.

3.1. Конкурс складається з таких етапів:

- 1) прийняття рішення про проведення конкурсу;
- 2) видання наказу про проведення конкурсу та затвердження складу конкурсної комісії;
- 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 3) прийняття документів від осіб, які виявили бажання взяти участь у конкурсі;
- 4) перевірка поданих документів на відповідність встановленим вимогам;
- 5) проведення конкурсного відбору;
- 6) визначення переможця конкурсу;
- 7) оприлюднення результатів конкурсу.

3.2. Оголошення про проведення конкурсу може оприлюднюватися на вебсайті АРР (за наявності), сторінках соціальних мереж, рекрутингових платформах тощо наступного робочого дня з дня видання наказу про проведення конкурсу та має містити:

- найменування і місцезнаходження АРР;
- найменування посади, посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги, умови роботи і оплати праці;
- вичерпний перелік документів для участі в конкурсі, форму, кінцевий строк і місце їх подання;
- дату та місце початку конкурсного відбору, етапи його проведення та тривалість;
- прізвище та ім'я, номер телефону та адресу електронної пошти особи, уповноваженої надавати інформацію про конкурс та приймати документи для участі в конкурсі.

3.3. Для участі у конкурсі подають такі документи:

- заява про участь у конкурсі;
- мотиваційний лист довільної форми;
- автобіографія та/або резюме довільної форми (за вибором учасника конкурсу);
- іншу інформацію, передбачену вимогами до конкурсу.

Особа може надати інші документи (копії документів), що підтверджують її професійні якості та відповідність вимогам до посади.

Визначені у цьому пункті документи подаються претендентом на посаду або уповноваженою на це особою до служби персоналу АРР (особи, на яку покладені відповідні функції) чи надсилаються електронною поштою у зазначений в оголошенні строк.

Упродовж п'яти робочих днів з дня завершення строку подання

документів для участі в конкурсі конкурсна комісія приймає рішення про допущення та/або недопущення до участі у конкурсі.

3.4. Служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції):

- приймає документи від кандидатів;
- надає кандидатам консультативну допомогу щодо оформлення, підготовки та подання документів;
- перевіряє подані документи щодо відповідності повноти їх складу і встановленим вимогам;
- надає конкурсній комісії інформацію щодо відповідності документів кандидатів;
- інформує осіб, допущених до участі у конкурсному відборі, про час та місце його проведення;
- формує для конкурсної комісії примірний перелік запитань для співбесіди (тестові, ситуаційні чи інші завдання) відповідно до кваліфікаційних, компетентнісних та інших вимог до посади з можливістю використання різних методик оцінювання;
- здійснює підготовку оціночних листів та загальної відомості оцінки кандидатів.

3.5. До участі в конкурсі не можуть бути допущені особи, які:

- подали не всі документи (інформацію), необхідні для участі в конкурсі;
- подали документи (інформацію) для участі в конкурсі після завершення строку їх подання;
- не відповідають вимогам до відповідної посади працівника АРР;
- відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» є близькою особою працівника АРР та/або особою, яка може мати конфлікт інтересів.

3.6. Конкурсний відбір і формування рейтингу кандидатів

3.6.1. Конкурсний відбір кандидатів на посади в АРР може відбуватися за такими формами конкурсних процедур:

- співбесіди з конкурсною комісією;
- тестування, зокрема з питань знання іноземної мови та визначення цифрових навичок;
- перевірки професійних компетентностей шляхом виконання ситуаційних завдань чи інших форм визначення спеціальних професійних компетентностей.

Форма конкурсної процедури чи їх поєднання, у разі потреби, визначається директором АРР у наказі про проведення конкурсу.

3.6.2. Співбесіда. Вид співбесіди з кандидатами (структурована чи неструктурована) визначається конкурсною комісією.

Співбесіда з конкурсною комісією проводиться не більше 30 хвилин. Конкурсна комісія може встановити обмеження в часі для співбесіди для запитань членів конкурсної комісії та надання на них відповідей кандидатами.

Співбесіда проводиться в усній формі та полягає в обговоренні членами конкурсної комісії інформації і документів кандидата з питань, пов'язаних з досвідом роботи, діловими якостями, освітнім і професійним рівнем, знаннями, психологічними якостями кандидатів, діяльністю на посаді, мотивації та цінностей кандидата тощо.

Кандидатам надається право провести самопрезентацію (до 10 хвилин) свого досвіду роботи, досягнень або плану дій на посаді.

Члени конкурсної комісії, після ознайомлення з самопрезентацією кандидата, мають право ставити

відповідні запитання щодо його професійної компетентності, досвіду роботи, освіти та іншої інформації, необхідної для оцінювання відповідності вимогам до посади, можливості виконання посадових обов'язків тощо.

Після завершення співбесіди члени конкурсної комісії без присутності кандидата, з яким проводилася співбесіда, можуть обговорювати результати співбесіди і вносять оцінки за бальною шкалою до оціночних листів.

3.6.3. Тестування. Форму тестування (усне, письмове чи онлайн за допомогою відповідних сервісів) затверджує директор АРР у наказі про проведення конкурсу.

Підготовку до тестування здійснює служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції) шляхом формування тестових завдань (залежно від вимог до посади, на яку оголошено конкурс). Перелік питань для проведення тестування затверджується наказом директора АРР.

Для визначення результатів тестування за відповідними «ключами» правильних відповідей служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції) передає їх членам конкурсної комісії.

Тестування проходить усно / письмово (онлайн) не довше 30 хвилин у присутності не менше половини членів комісії від її загального складу.

Після закінчення часу, відведеного на складання тестування, комісія проводить оцінювання за такими критеріями:

- один бал за правильну відповідь
- нуль балів за неправильну відповідь.

У разі проведення письмового тестування (онлайн), обрання кандидатом більш як одного варіанта відповіді — тестове питання вважається неправильно вирішеним.

Результати тестування фіксуються в оціночному листі.

Повторне тестування не допускається, крім випадків, коли тестування не відбулося з причин, незалежних від членів конкурсної комісії та кандидатів. У такому разі призначається нова дата тестування та/або час.

3.6.4. Ситуаційне завдання. Підготовку до процедури оцінювання за допомогою вирішення ситуаційних завдань здійснює служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції) шляхом формування відповідних завдань (залежно від вимог до посади, на яку оголошено конкурс). Перелік завдань для проведення оцінювання затверджується наказом директора АРР. Роздруковані ситуаційні завдання служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції) та ключі правильних відповідей передає членам конкурсної комісії.

Ситуаційні завдання вирішуються кандидатами на посаду письмово протягом 30 хвилин.

Розв'язання ситуаційного завдання кандидатом є успішним, якщо проведено детальний аналіз описаної ситуації, виявлена(і) проблема(и), обрано і обґрунтовано її (їх) вирішення; виявлено декілька альтернатив при вирішенні проблем(и).

Після закінчення часу, відведеного на вирішення ситуаційного завдання, проводиться перевірка шляхом оцінювання ситуаційного завдання індивідуально кожним членом комісії, результати якої зазначаються в оціночному листі.

4. ЗАВЕРШЕННЯ КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ

- 4.1. Підсумковий рейтинг кандидатів визначається у зведений оціночний відомості шляхом додавання балів, проставлених членами конкурсної комісії (у разі проведення конкурсу з декількома етапами — за кожен етап конкурсу) в оціночних листах. Сума таких балів є підсумковим рейтингом кандидата, за допомогою якого визначається переможець конкурсу.
- 4.2. Секретар конкурсної комісії здійснює підрахунок балів по кожному кандидату, оформляє відповідні документи та оголошує результати відбору на засіданні конкурсної комісії, про що й фіксується у протоколі конкурсної комісії.
- 4.3. Конкурсна комісія визначає переможця конкурсу та упродовж двох робочих днів з дня завершення конкурсного відбору надає свої пропозиції директору АРР.
- 4.4. Конкурсна комісія визнає конкурс таким, що не відбувся, якщо:
 - відсутні кандидати на участь у конкурсі;
 - до участі у конкурсі не допущено жодного кандидата;
 - жодного з кандидатів не визначено переможцем конкурсу.

У разі визнання конкурсу таким, що не відбувся, проводиться повторний конкурс.

У разі коли два і більше кандидатів мають однакову кількість балів, переможець визначається за результатами співбесіди з директором АРР.

- 4.5. У разі проведення конкурсу з декількома етапами кандидати, які не з'явилися для проходження будь-якого з етапів конкурсного відбору без поважних причин, вважаються такими, що не пройшли конкурсний відбір.

- 4.6. Проведення повторного конкурсного відбору не допускається, крім випадків, коли проведення його було перервано або не відбулося з причин, що не залежать від членів конкурсної комісії та кандидатів. У такому разі за рішенням директора АРР призначається нова дата проведення та/або час, про що служба персоналу АРР (особа, на яку покладені відповідні функції) повідомляє кандидатів.
- 4.7. У разі виникнення в роботі конкурсної комісії ситуацій, не врегульованих цим Положенням, вони вирішуються колегіально шляхом прийняття відповідного рішення на засіданні конкурсної комісії.

5. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕМОЖЦІВ КОНКУРСУ

- 5.1. Упродовж трьох робочих днів з дня визначення переможця конкурсу директор АРР призначає переможця конкурсу на відповідну посаду (укладає з ним трудовий договір (строковий трудовий договір) чи контракт, якщо передбачено умовами роботи за посадою.
- 5.2. У разі, якщо переможець конкурсу відмовився від зайняття посади (призначення на посаду) або не з'явився без поважних причин у визначений строк для укладання трудового договору, директор АРР має право на призначення другого за результатами цього конкурсу кандидата на відповідну посаду.

Додаток 1

до Положення про конкурс

Окремий файл «Оцінювання співбесіди — листи_відомість_».....

Оцінючий лист співбесіди (голова, секретар, члени комісії)										
Оцінючий лист передбачений для проведення структурованих співбесід. Після проведення оцінювання дані об'єднуються в один аркуш «Оцінюча відомість».										
Потрібна додаткова допомога щодо цієї вкладки? Будь ласка, прочитайте інструкції в нижній частині цього аркуша.										
Посада	Вкажіть назву посади									
Опис посади	Вкажіть опис посади									
Інтерв'юер	Вкажіть ПІБ інтерв'юера									
Категорія	Ваговий коефіцієнт категорії	Питання для інтерв'ю	Кандидат 1	Вкажіть ПІБ	Кандидат 2	Вкажіть ПІБ	Кандидат 3	Вкажіть ПІБ	Кандидат 4	Вкажіть ПІБ
			Дата	Вкажіть дату	Дата	Вкажіть дату	Дата	Вкажіть дату	Дата	Вкажіть дату
			Метод інтерв'ю		Метод інтерв'ю		Метод інтерв'ю		Метод інтерв'ю	

Біографія та досвід: У цьому розділі представлено біографію та контекст, засновані на резюме кандидата	Important	Приклади запитань:	Score	Score will be calculated automatically	Score	Score will be calculated automatically
		1. Розкажіть свою автобіографію і про Ваш досвід роботи.		Коментарі		Коментарі
		2. Чи можете Ви розказати про Вашу нинішню діяльність та обов'язки, навички та досвід, які Вас визначають оптимальним кандидатом на цю посаду?				
		3. Опишіть конкретний проєкт або досягнення за останні три-п'ять років, яким ви особливо пишаєтеся.				
		4. Що було найскладнішим у цьому проєкті або досягненні?				
		5. Уявіть, що ви керівник АРР (структурного підрозділу АРР). Які поради або рекомендації Ви б дали новому працівнику на цю посаду, щоб допомогти зорієнтуватися і досягти успіху в роботі?				
		6. Які аспекти (цілі, завдання) цієї посади та її обов'язків відповідають Вашим професійним цілям та інтересам?				

Питання, засновані на професійних компетенціях: У цьому розділі розглядаються конкретні компетенції, необхідні для виконання професійних обов'язків	Very important	Приклади запитань:	Score	Score will be calculated automatically	Score will be calculated automatically	Score	Score will be calculated automatically	
		1. Розкажіть про свій досвід впровадження _____.						
		2. Посада _____ вимагає _____ . Який у Вас є досвід, який допоможе Вам у цій діяльності (виконанні завдань / посадової інструкції)?						
		3. Як Ви визначаєте свої потреби в навчанні? Як би Ви провели аналіз нестачі навичок?						
		4. Як визначити, чи була робота ефективною? Який найкращий спосіб оцінити, як _____ впливає на продуктивність ?						

Ціннісні орієнтири: Запитання в цьому розділі допомагають інтерв'юєру краще зрозуміти, наскільки кандидат відповідає цінностям APP.	Very important	Приклади запитань:	Score	Score will be calculated automatically	Score	Score will be calculated automatically	Score	Score will be calculated automatically
		1. Як би Ви описали бажані для Вас умови роботи та внутрішню культуру APP?		Коментарі		Коментарі		Коментарі
		2. Чи можете Ви навести приклад випадку, коли Вам довелося адаптуватися до нової організаційної культури або середовища? Як Ви з цим упоралися?		Коментарі		Коментарі		Коментарі
		3. Розкажіть про випадок, коли Ви зіткнулися з проблемою або конфліктом у команді. Чи сприяли Ви його вирішенню? Якщо так, то яким чином? Яким був результат?		Коментарі		Коментарі		Коментарі
		4. Які кроки Ви зробите для налагодження відкритого й ефективного спілкування з колегами?		Коментарі		Коментарі		Коментарі
		5. Розкажіть, будь ласка, про Ваш досвід надання робочих пропозицій. Чи отримали Ви конструктивний зворотний зв'язок і як Ви на нього відреагували?		Коментарі		Коментарі		Коментарі

Загальна кількість балів для кожного кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	#IM'Я?	The score will be calculated automatically as you rate each section	#IM'Я?	The score will be calculated automatically as you rate each section	#IM'Я?	The score will be calculated automatically as you rate each section	#IM'Я?
Рекомендація кандидату	#IM'Я?		#IM'Я?		#IM'Я?		#IM'Я?	
Інструкція								
1. У верхній частині аркуша вкажіть посаду, на яку ви проводите співбесіду (C8), опис посади(C9) прізвище та ім'я члена комісії (C10).								
2. Зазначте кандидатів у рядку 12, дату співбесіди в рядку 13 і виберіть метод співбесіди в рядку 14.								
3 Позначте значущість кожної категорії запитань у стовпчику C. Це допоможе вам визначити зважений бал.								
4 Оцініть кожного кандидата від 1 (нижче середнього) до 5 (вище середнього) у стовпчику E. Ви можете замінити наведені приклади запитань запитаннями, які підходять для вашого контексту.								
5. Обов'язково оцініть хоча б по одному запитанню в кожній категорії.								
6. Ви можете додати коментарі до кожного кандидата в полях коментарів.								
7. Оцінивши кандидатів за кожним питанням, ви отримаєте загальний бал у рядку 33 і відповідну рекомендацію в рядку 34.								

Секретар комісії: Вкажіть ПІБ	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	The score will be calculated automatically as you rate each section
	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	
	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	
Член комісії: Вкажіть ПІБ	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	The score will be calculated automatically as you rate each section
	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	
	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	

Член комісії 2: Вкажіть ПІБ	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section	Загальний бал кандидата	The score will be calculated automatically as you rate each section
	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically	Recommendation will appear automatically
	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі	Коментарі
	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically
Середній бал кандидата	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically	The score will be calculated automatically
Рекомендація кандидата	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically	Recommendation for candidate will be displayed automatically
Остаточне рішення								



ДОДАТОК 10

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора Агенції регіонального розвитку _____ області
від «_» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

порядку адаптації працівників

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Це Положення визначає мету, завдання, основні принципи, порядок організації та проведення адаптації працівників Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — АРР), а також права та обов'язки учасників процесу адаптації.
- 1.2. Адаптація працівників — це організований процес підтримки нових (а за потреби — і переведених на іншу посаду) працівників з метою їхнього швидкого й ефективного входження в посаду, колектив, корпоративну культуру та систему роботи АРР.
- 1.3. Дія цього Положення поширюється на:
 - 1.3.1. Усіх новоприйняті до АРР працівників.
 - 1.3.2. Працівників, переведених на іншу посаду або в інший підрозділ (часткова адаптація на новому місці).
 - 1.3.3. Осіб, які проходять стажування або випробувальний строк (адаптаційні заходи можуть застосовуватись у скороченому форматі).

- 1.4. Положення розроблене з урахуванням: стратегії діяльності АРР та HR-стратегії АРР, Положення про кадрову політику та корпоративну культуру АРР, чинного законодавства України про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.
- 1.5. Це Положення затверджується наказом директора АРР. Зміни й доповнення до Положення вносяться в тому ж порядку.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ АДАПТАЦІЇ

- 2.1. Метою адаптації працівників є:
 - 2.1.1. Скорочення періоду входження нового працівника в посаду та досягнення ним необхідного рівня результативності.
 - 2.1.2. Допомога працівнику у засвоєнні правил, цінностей та стандартів АРР.
 - 2.1.3. Зниження ризиків плинності кадрів у перші місяці роботи.
 - 2.1.4. Формування у працівника відчуття залученості та розуміння своєї ролі в команді та стратегії АРР.
- 2.2. Основні завдання адаптації:

- 2.2.1. Надання працівнику необхідної інформації про АРР, її структуру, місію, напрями діяльності, внутрішні правила й процедури.
- 2.2.2. Ознайомлення з посадовими обов'язками, очікуваними результатами роботи, системою оцінювання та підзвітності.
- 2.2.3. Допомога в налагодженні робочих контактів з керівництвом, колегами та партнерами.
- 2.2.4. Виявлення труднощів, що виникають у працівника на початковому етапі роботи, та їх своєчасне вирішення.

3. ВИДИ ТА ЕТАПИ АДАПТАЦІЇ

3.1. В АРР виділяються такі види адаптації працівників:

- 3.1.1. Організаційна адаптація — ознайомлення з організаційною структурою, регламентами, внутрішніми документами, правилами взаємодії.
- 3.1.2. Функціональна (професійна) адаптація — засвоєння змісту роботи, процедур, інструментів, стандартів якості, особливостей проєктної діяльності.
- 3.1.3. Соціально-психологічна адаптація — включення в команду, налагодження стосунків з колегами, прийняття корпоративної культури.
- 3.1.4. Адаптація до цінностей та корпоративної політики — розуміння та прийняття місії, цінностей, етичних норм, стандартів поведінки.

3.2. Етапи адаптації:

- 3.2.1. Підготовчий етап (до першого робочого дня) — підготовка робочого місця, доступів, документів, базових матеріалів для ознайомлення.
- 3.2.2. Перший робочий день — офіційне оформлення,

первинний інструктаж, знайомство з колективом та базовими правилами.

- 3.2.3. Перший тиждень роботи — детальний функціональний інструктаж, ознайомлення з поточними завданнями, наставником / куратором.
- 3.2.4. Перший місяць роботи — входження в основні робочі процеси, виконання перших завдань, проміжний зворотний зв'язок від керівника.
- 3.2.5. Період до завершення випробувального строку (якщо встановлений) — досягнення цільового рівня результативності, підсумкова оцінка адаптації та прийняття рішення щодо подальшої роботи.

4. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ

4.1. До організації та проведення адаптації залучаються:

4.1.1. Директор АРР:

- затверджує це Положення та інші документи з адаптації;
- демонструє підтримку нових працівників та важливість процесу адаптації;
- у разі потреби бере участь у ключових зустрічах з новими працівниками (особливо на керівних чи ключових посадах).

4.1.2. Заступник директора / HR-фахівець (відповідальний за персонал):

- організовує загальний процес адаптації, розробляє та актуалізує адаптаційні програми й чеклисти;
- проводить первинні інструктажі щодо кадрових процедур, внутрішніх політик, корпоративної культури;
- координує взаємодію між

- керівником підрозділу, наставником та новим працівником;
 - організовує збирання зворотного зв'язку та оцінювання результатів адаптації.
- 4.1.3. Безпосередній керівник працівника (у разі наявності):
- визначає зміст функціональної (професійної) адаптації;
 - ставить завдання, пояснює очікування та критерії виконання;
 - проводить регулярні зустрічі з новим працівником;
 - ухвалює рішення щодо успішності адаптації.
- 4.1.4. Наставник (куратор) — досвідчений працівник АРР, призначений наказом:
- допомагає працівнику орієнтуватися в поточній роботі, неформальних аспектах взаємодії, «неписаних правилах»;
 - відповідає на практичні питання (де що знайти, до кого звернутися, як оформити документи тощо);
 - сприяє соціально-психологічній адаптації в колективі.
- 4.1.5. Новий працівник:
- ознайомлюється з наданими йому документами та матеріалами;
 - активно ставить запитання, уточнює незрозумілі моменти;
 - виконує узгоджений з керівником план адаптації (за наявності);
 - надає чесний зворотний зв'язок щодо труднощів і потреб у підтримці.

5. ОРГАНІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЇ (ПОЕТАПНО)

5.1. Підготовчий етап

5.1.1. До виходу працівника на роботу HR-фахівець та керівник підрозділу:

- погоджують дату початку роботи;
- забезпечують підготовку робочого місця, необхідної техніки, доступів (електронна пошта, внутрішні ресурси, за потреби — пропуски тощо);
- готують пакет документів і матеріалів для ознайомлення (структура АРР, основні внутрішні положення, посадова інструкція, контактні особи, коротка інформація про основні проекти тощо).

5.2. Перший робочий день

5.2.1. HR-фахівець:

- організовує процедуру оформлення (підписання трудового договору, наказу, ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими обов'язковими документами);
- проводить вступний інструктаж: розповідає про АРР, її місію, основні напрями роботи, правила, підхід до корпоративної культури.

5.2.2. Керівник підрозділу (за наявності):

- знайомить працівника з членами команди;
- коротко окреслює основні завдання підрозділу та роль нового працівника;
- узгоджує з ним перші завдання та очікування на найближчий період.

5.2.3. Наставник (за наявності):

- показує робоче місце, організаційні «маленькі

речі» (де що знаходиться, як замовити витратні матеріали, як бронюються переговори, як працюють внутрішні системи тощо).

5.3. Перший тиждень

- 5.3.1. Керівник підрозділу разом із наставником (за наявності):
- забезпечують детальний функціональний інструктаж: опис ключових процедур, інструментів, стандартів;
 - розбивають завдання на конкретні кроки, щоб працівник поступово входив у робочий процес;
 - проводять короткі зустрічі (1–2 рази на тиждень) для уточнення завдань і відповіді на запитання.
- 5.3.2. HR-фахівець (за необхідності) може провести додатковий блок:
- щодо корпоративної політики, етики, Кодексу поведінки;
 - щодо кадрових процедур (відпустки, лікарняні, відрядження, внутрішні заявки тощо).

5.4. Перший місяць

- 5.4.1. Керівник підрозділу (за наявності):
- поступово ускладнює завдання, залучає працівника до реальних проєктів;
 - надає зворотний зв'язок щодо проміжних результатів;
 - за потреби — уточнює очікування та пріоритети.
- 5.4.2. До кінця першого місяця бажано провести коротку проміжну оцінку адаптації, де обговорюються:
- що вдається добре;
 - які виникають труднощі;

- яка підтримка / додаткове навчання потрібні.

5.5. Період до завершення випробувального строку

- 5.5.1. Якщо працівникові встановлено випробувальний строк, до його завершення:
- проводиться оцінка виконання основних завдань та рівня інтеграції в команду;
 - аналізується відповідність працівника посаді, очікуванням АРР та корпоративній культурі.
- 5.5.2. За результатами оцінки керівник підрозділу готує висновок (у довільній або затвердженій формі) та подає його директору / HR-фахівцю.
- 5.5.3. Директор приймає рішення:
- підтвердити посаду (успішне проходження випробувального терміну);
 - продовжити випробувальний термін (якщо це допускається законодавством та документами, із обґрунтуванням);
 - припинити трудові відносини (при неуспішній адаптації й за наявності правових підстав).

6. ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ

- 6.1. Для організації адаптації можуть використовуватися:
- 6.1.1. Типова програма адаптації для різних категорій посад (керівні, проєктні менеджери, експерти, адміністративний персонал).
- 6.1.2. Чеклист адаптації (перелік дій, які мають бути виконані HR, керівником, наставником у різні періоди).
- 6.1.3. Форма індивідуального плану адаптації (за потреби — для ключових / складних посад).
- 6.1.4. Коротка анкета зворотного

зв'язку від працівника щодо адаптації (опційно).

6.2. Форми та шаблони документів, передбачених цим Положенням, затверджуються окремими наказами директора або додаються як додатки до Положення.

6.3. Документи щодо адаптації (програми, чеклисти, звіти, анкети) зберігаються у HR-фахівця (або відповідальної особи) у складі особової справи працівника або відповідного внутрішнього дос'є.

7. ПІДТРИМКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ

7.1. HR-фахівець (або відповідальна особа) може проводити періодичні опитування нових працівників та їхніх керівників для оцінки:

- наскільки зрозумілими були перші кроки в APP;
- чи вистачало інформації та підтримки;
- які елементи адаптації варто покращити.

7.2. Показниками ефективності адаптації можуть бути:

- рівень плинності працівників у перший рік роботи;
- оцінка результатів роботи нових працівників за підсумками випробувального терміну;
- суб'єктивна оцінка задоволеності процесом адаптації (анонімні чи відкриті опитування).

7.3. За результатами аналізу можуть вноситися зміни до адаптаційних програм, чеклистів, форматів супроводу (частота зустрічей, обсяг інформації тощо).

8. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

8.1. Директор APP несе загальну відповідальність за організацію системи адаптації працівників та створення умов для її реалізації.

8.2. HR-фахівець (або відповідальна особа за персонал) відповідає за:

- розроблення та оновлення документів з адаптації;
- координацію учасників процесу;
- базовий моніторинг проходження адаптації.

8.3. Керівники підрозділів несуть відповідальність за:

- реальне проведення функціональної адаптації;
- ставлення до нових працівників, дотримання корпоративної політики та етичних норм;
- своєчасне надання HR-фахівцю інформації про результати адаптації.

8.4. Наставники відповідають за якісну допомогу новому працівнику в перший період роботи, своєчасне інформування керівника про успіхи та труднощі.

8.5. Працівник, який проходить адаптацію, відповідає за:

- сумлінне виконання покладених на нього обов'язків;
- активну участь в адаптаційному процесі;
- дотримання внутрішніх правил, політик і норм APP.

9. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

9.1. Це Положення набирає чинності з дати його затвердження наказом директора APP.

9.2. Усі нові працівники APP мають бути ознайомлені з положеннями цього документа під підпис (безпосередньо або як частиною пакету ознайомчих документів при прийнятті на роботу).

9.3. Питання, не врегульовані цим Положенням, вирішуються відповідно до чинного законодавства України та інших внутрішніх нормативних документів APP.

ДОДАТОК 1

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

Типова програма адаптації працівника (орієнтовно на 1–3 місяці)

1. МЕТА ПРОГРАМИ

Забезпечити швидке та якісне входження нового працівника в діяльність АРР, розуміння очікувань, правил роботи та своєї ролі в команді.

2. ЦІЛЬОВА ГРУПА

- ▶ Усі новоприйняті працівники АРР.
- ▶ Працівники, переведені на іншу посаду / в інший підрозділ.

3. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ (ПО ЕТАПАХ)

ЕТАП 1. ПІДГОТОВЧИЙ (до першого робочого дня)

Цілі: підготувати все необхідне для старту працівника.

Основні дії:

- ▶ Підготовка робочого місця (стіл, стілець, техніка, доступ до мережі).
- ▶ Створення корпоративної електронної пошти, доступів до внутрішніх систем / папок.
- ▶ Підготовка пакета документів та матеріалів для ознайомлення:
 - структура АРР;
 - основні внутрішні положення (корпоративна культура, кадрова політика, ПВТР тощо);
 - опис основних напрямів діяльності та проєктів;
 - посадова інструкція.

- ▶ Призначення наставника (за потреби) та короткий брифінг із ним.

Відповідальні: HR-фахівець, керівник підрозділу, IT / адміністративний відповідальний.

ЕТАП 2. ПЕРШИЙ ДЕНЬ

Цілі: оформити працівника, дати загальне уявлення про АРР, познайомити з командою.

Основні дії:

- ▶ Оформлення трудових документів, ознайомлення з ПВТР, іншими обов'язковими актами.
- ▶ Вступний інструктаж від HR:
 - місія та роль АРР в регіоні;
 - базові правила, корпоративна культура;
 - порядок відпусток, лікарняних, відряджень, комунікацій.
- ▶ Знайомство з директором (за можливості) та керівником підрозділу.
- ▶ Знайомство з колегами в підрозділі.
- ▶ Первинний інструктаж від керівника:
 - роль працівника, основні завдання;
 - очікувані результати першого місяця.
- ▶ Ознайомлення з робочим місцем, технікою, інструментами (наставник).

Відповідальні: HR-фахівець, керівник підрозділу, наставник.

ЕТАП 3. ПЕРШИЙ ТИЖДЕНЬ

Цілі: ввести працівника в основні процеси підрозділу та АРР.

Основні дії:

- ▶ Детальний функціональний інструктаж:
 - опис ключових процесів;
 - основні документи й шаблони;
 - специфіка проєктної роботи (звітність, дедлайни, донори тощо).
- ▶ Поставлення перших конкретних завдань (з чіткими строками та критеріями успіху).
- ▶ Короткі робочі зустрічі (1–2 рази на тиждень) для з'ясування питань, корекції завдань.
- ▶ Знайомство з ключовими внутрішніми та зовнішніми контактами (партнери, інші підрозділи, стейкхолдери — за потреби).

Відповідальні: керівник підрозділу, наставник.

ЕТАП 4. ПЕРШИЙ МІСЯЦЬ

Цілі: забезпечити повноцінне входження в роботу за посадою.

Основні дії:

- ▶ Залучення до поточних проєктів та завдань підрозділу.
- ▶ Корекція навантаження відповідно до реальної здатності працівника.
- ▶ Надання регулярного зворотного зв'язку керівником (мінімум 1 змістовна зустріч на 2 тижні).

- ▶ За потреби — додаткове навчання «на робочому місці» (показ, спільне виконання задач).

До кінця місяця:

- ▶ коротка проміжна оцінка адаптації (усна або у формі короткого звіту);
- ▶ уточнення очікувань на період до завершення випробувального терміну.

Відповідальні: керівник підрозділу, наставник, HR-фахівець (координація).

ЕТАП 5. ДО ЗАВЕРШЕННЯ ВИПРОБУВАЛЬНОГО ТЕРМІНУ

Цілі: оцінити відповідність працівника посаді, прийняти рішення щодо подальшої співпраці.

Основні дії:

- ▶ Аналіз виконаних завдань, якості роботи, дисципліни, інтеграції в команду.
- ▶ Коротка підсумкова бесіда керівника з працівником (віч-на-віч).
- ▶ Заповнення встановленої форми оцінки (якщо передбачено).
- ▶ Прийняття рішення: підтвердження / продовження випробувального / розірвання договору — з дотриманням законодавства.

Відповідальні: керівник підрозділу, директор, HR-фахівець.

ДОДАТОК 2

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ЧЕКЛИСТ HR-ФАХІВЦЯ

з організації адаптації працівника

Етап	Дія	Термін	Відмітка (✓ / дата)
До виходу	Узгодити дату початку роботи з керівником підрозділу	До «__»	
До виходу	Підготувати проєкт наказу про прийняття на роботу, трудовий договір		
До виходу	Сформувати «стартовий пакет документів» (ПВТР, корпоративна політика, Положення, посадова інструкція тощо)		
До виходу	Ініціювати створення робочої пошти та доступів (за участі IT / відповідального)		
До виходу	Узгодити з керівником підрозділу призначення наставника		
Перший день	Організувати підписання трудового договору, наказу, ознайомлення з ПВТР	День 1	
Перший день	Провести вступний інструктаж: про АРР, базові правила, кадрові процедури	День 1	
Перший день	Передати працівнику пакет внутрішніх документів / посилань для ознайомлення	День 1	
Перший тиждень	Переконаватися, що працівника представили колективу, призначений наставник	До кінця тижня 1	
Перший місяць	За потреби — коротка зустріч для уточнення питань / складнощів	До кінця місяця	
До кінця випробувального	Нагадати керівнику про необхідність підсумкової оцінки адаптації	За 1–2 тижні до кінця випробувального	
До кінця випробувального	Оформити наказ директора (продовження / підтвердження / розірвання) у кадрових документах		

ДОДАТОК 3

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ЧЕКЛИСТ КЕРІВНИКА ПІДРОЗДІЛУ з адаптації працівника

Етап	Дія	Термін	Відмітка
До виходу	Узгодити з HR дату виходу працівника, формат роботи (офіс / гібрид / дистанційно)		
До виходу	Визначити наставника та пояснити йому очікування		
До виходу	Скласти перелік стартових завдань на перший тиждень / місяць		
Перший день	Представити працівника команді (офлайн / онлайн)	День 1	
Перший день	Пояснити роль працівника в підрозділі, основні напрями, ключові контакти	День 1	
Перший день	Узгодити базові очікування та перші завдання	День 1	
Перший тиждень	Провести функціональний інструктаж (процеси, документи, системи)	До кінця тижня 1	
Перший тиждень	Провести мінімум 1 коротку зустріч (check-in) щодо питань працівника		
Перший місяць	Регулярно надавати зворотний зв'язок (1 раз на 1–2 тижні)	Протягом місяця	
Перший місяць	До кінця місяця — провести проміжну оцінку (що виходить / труднощі)	До кінця місяця	
До кінця випробувального терміну	Оцінити результати роботи, відповідність посаді, інтеграцію в команду	За 1–2 тижні до кінця випробувального терміну	
До кінця випробувального терміну	Підготувати висновок для директора / HR (підтвердити / продовжити / припинити)		

ДОДАТОК 4

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ЧЕКЛИСТ НАСТАВНИКА з адаптації працівника

Етап	Дія	Термін	Відмітка
До виходу	Отримати від керівника інформацію про новачка та очікування від наставництва		
Перший день	Познайомитися з працівником, показати робоче місце, базову інфраструктуру (кава, кухня, переговорні, принтери тощо)	День 1	
Перший день	Пояснити практичні моменти: робочий час, перерви, як бронювати кімнати, як подавати заявки (канцелярія, техніка тощо)	День 1	
Перший тиждень	Бути доступним для запитань упродовж дня (особливо перші дні)	Тиждень 1	
Перший тиждень	Пояснити «неписані» правила, особливості взаємодії в команді		
Перший місяць	Допомагати розібратися з рутинними процесами (шаблони документів, куди що подавати, до кого звертатися)	Протягом місяця	
Перший місяць	Повідомляти керівнику про явні труднощі / ризики (за потреби)		
Весь період адаптації	Підтримувати новачка, заохочувати до питань, ділитися власним досвідом	Постійно	

ДОДАТОК 5

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ШАБЛОН ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА Агенції регіонального розвитку _____ області

1. Загальні дані

- ▶ ПІБ працівника: _____
- ▶ Посада: _____
- ▶ Підрозділ: _____
- ▶ Безпосередній керівник: _____
- ▶ Наставник (за наявності): _____
- ▶ Дата початку роботи: «_» _____ 20__ року
- ▶ Строк випробувального терміну (якщо є): _____

2. Цілі адаптації (на період ____ місяців)

- ▶ Швидко оволодіти функціоналом посади, досягти базових показників результативності.
- ▶ Інтегруватися в команду, зрозуміти внутрішні процеси й правила.
- ▶ Опрацювати індивідуальні «зони розвитку», визначені під час прийняття.

3. Проміжні коментарі / зворотний зв'язок

- ▶ Коментарі керівника:
- ▶ Коментарі працівника:

4. Підсумковий висновок за результатами адаптації

- ▶ Рішення:
 - Адаптація пройдена успішно, продовжити роботу
 - Рекомендується продовження випробувального терміну*
 - Рекомендовано розірвання трудового договору*

* якщо допускається законодавством і внутрішніми документами.

Підпис керівника: _____ / ПІБ / «_» _____ 20__ р.

Підпис працівника: _____ / ПІБ / «_» _____ 20__ р.

Підпис HR-фахівця: _____ / ПІБ / «_» _____ 20__ р.

ДОДАТОК 6

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

2. План адаптації (по місяцях / періодах)

№	Період	Ціль / фокус	Конкретні дії (завдання, навчання, зустрічі)	Відповідаль- ний	Очікуваний результат / критерії	Відмітка
1	Тиждень 1	Ознайомлення з АРР та підрозділом	Ознайомитися з базовими документами; пройти вступний інструктаж; познайомитися з командою	HR, керівник, наставник	Працівник розуміє місію АРР, структуру, правила, склад команди	
2	Тижні 2–4	Оволодіння основними робочими процесами	Виконання перших задач; робочі зустрічі із керівником (1 раз / тиждень)	Керівник	Працівник здатний виконувати базові задачі з мінімальним супроводом	
3	Місяць 2	Поглиблення компетентнос- тей	Участь у проектах; можливі мінінавчання (внутрішні)	Керівник, наставник	Працівник бере участь у повноцінних завданнях, дотримується строків	
4	Місяць 3 (до кінця випробуваль- ного терміну)	Підсумкова стабілізація	Фінальна оцінка результатів адаптації; узгодження подальших цілей	Керівник, HR	Прийнято рішення про подальшу роботу, визначені наступні цілі розвитку	

ДОДАТОК 7

до Положення про адаптацію працівників
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ВАШ ПЕРШИЙ МІСЯЦЬ В АГЕНЦІЇ

Короткий гайд для нових працівників

Ласкаво просимо до Агенції регіонального розвитку _____ області!
Цей аркуш — щоб Ви розуміли, **що з вами буде відбуватися, чого від Вас очікують і до кого звертатися**, якщо виникнуть питання.

1. Перший день: «де я і хто всі ці люди?»

У перший день зазвичай відбувається:

- ▶ **Оформлення документів**
Ви підписуєте необхідні документи, знайомитеся з Правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими основними положеннями.
- ▶ **Короткий вступ від HR / відповідальної особи**
Вам розкажуть:
 - хто ми такі як АРР;
 - чим займаємося;
 - які є базові правила (робочий час, відпустки, лікарняні, відрядження, внутрішні комунікації).
- ▶ **Знайомство з керівником і командою**
Керівник пояснить, яку роль Ви відіграєте в підрозділі, які основні завдання на найближчий час. Вас представлять колегам — не хвилюйтеся, усіх одразу не запам'ятати нормально.
- ▶ **Робоче місце і техніка**
Вам покажуть робоче місце, дадуть доступ до пошти, спільних папок, внутрішніх інструментів, розкажуть «де що лежить».

2. Перший тиждень: «розбираюся, що і як працює»

У перший тиждень головне:

- ▶ **Зрозуміти основні процеси**
Ви отримаєте детальніше пояснення: як у нас плануються й ведуться проекти, як оформлюються документи, як здаються звіти, з ким треба погоджувати рішення.
- ▶ **Отримати перші завдання**
Керівник запропонує Вам конкретні задачі. Вони можуть бути простішими, щоб Ви «увійшли в ритм». Не соромтеся ставити запитання — краще уточнити, ніж здогадуватися.
- ▶ **Наставник / колега, до якого можна звернутися**
Якщо Вам призначили наставника — це Ваша «перша контактна особа» з усіх побутових і робочих питань. Якщо наставника формально не визначено — керівник пояснить, до кого можна звертатися по допомогу.

3. Перший місяць: «стаю частиною команди»

Упродовж першого місяця:

- ▶ Ви поступово **включаєтеся в поточні проекти** та завдання підрозділу.
- ▶ Керівник час від часу проводить **короткі зустрічі** з Вами (обговорення завдань, зворотний зв'язок: що виходить, що складно).
- ▶ Ви краще розумієте, хто за що відповідає, до кого з якими питаннями звертатися.
- ▶ До кінця місяця може бути **коротка проміжна розмова** про те, як Ви почуваетесь, чи є труднощі, що варто змінити або підсилити.

4. Що від вас очікують?

Коротко — трьох речей:

1. Базова відповідальність

- приходити вчасно, дотримуватися домовленостей;
- виконувати завдання в узгоджені строки або завчасно повідомляти, якщо не встигаєте.

2. Готовність питати й уточнювати

- немає нічого поганого в тому, щоб не знати — погано не запитати;
- якщо щось незрозуміло — скажіть про це керівнику, наставнику, HR.

3. Відкрита комунікація

- говорити чесно: що виходить, що складно, які ресурси потрібні;
- ділитися своїми ідеями — новий погляд часто дуже цінний.

5. До кого звертатися, якщо...

- **Питання про зарплату, відпустку, лікарняний, документи:**
→ HR-фахівець / відповідальна за персонал особа.
- **Питання про задачі, пріоритети, строки, зміст роботи:**
→ Ваш безпосередній керівник.

- **Питання «як тут все влаштовано», «до кого з чим йти», «де взяти шаблон»:**
→ наставник або досвідчений колега, якого Вам порадили.
- **Питання / сумніви щодо атмосфери, конфліктів, некомфортних ситуацій:**
→ керівник, HR, у разі необхідності — директор.
Важливо: якщо щось турбує — краще проговорити, ніж мовчати.

6. Головне, що варто запам'ятати

- Перші тижні — це **період навчання та входження в контекст**, ніхто не очікує, що Ви все знаєте з першого дня.
- Ви не «сам на сам» — **АРР зацікавлена**, щоб Ви успішно адаптувалися, тому запитання й прохання про допомогу — це нормально.
- Ваші **ідейність, відповідальність і повага до колег** — найкращий внесок у те, щоб цей старт був вдалим для всіх.

Ласкаво просимо до команди!



ДОДАТОК 11

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Агенції регіонального розвитку

_____ області

від «_» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

про кадровий резерв

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. Загальні положення

- 1.1. Це Положення визначає мету, завдання, принципи, порядок формування, склад, критерії відбору, правила перебування та основні напрями роботи з кадровим резервом Агенції регіонального розвитку _____ області (далі — АРР).
- 1.2. Кадровий резерв АРР (далі — кадровий резерв) — це сформована в установленому порядку група працівників та/або зовнішніх кандидатів, які володіють або мають потенціал набути необхідних компетенцій для заміщення ключових посад в АРР у визначеній перспективі.
- 1.3. Дія цього Положення поширюється на директора, його заступників, керівників структурних підрозділів, працівників, що входять до кадрового резерву, а також на осіб, які можуть розглядатися як кандидати до кадрового резерву.
- 1.4. Положення затверджується наказом директора АРР. Зміни та доповнення до нього вносяться в тому самому порядку.

2. Мета та завдання кадрового резерву

- 2.1. Метою створення кадрового резерву є забезпечення безперервності та

стабільності управління, оперативне заміщення вакантних ключових посад, підвищення інституційної спроможності АРР через системну роботу з потенційними керівниками та ключовими фахівцями.

2.2. Основні завдання кадрового резерву:

- 2.2.1. Виявлення працівників з високим потенціалом професійного та кар'єрного зростання.
- 2.2.2. Цілеспрямований розвиток компетентностей резервістів відповідно до потреб АРР.
- 2.2.3. Скорочення строків закриття вакантних ключових посад.
- 2.2.4. Формування прозорих і зрозумілих для працівників перспектив кар'єрного зростання.
- 2.2.5. Підвищення мотивації та залученості працівників через чітке бачення можливостей розвитку в АРР.

3. Принципи формування та функціонування кадрового резерву

- 3.1. Формування й робота з кадровим резервом здійснюються на таких принципах:

- 3.1.1. Прозорість і зрозумілість — критерії, процедури відбору й правила перебування в резерві є відкритими для працівників АРР.
- 3.1.2. Добровільність — включення до резерву здійснюється за згодою працівника (кандидата).
- 3.1.3. Неупередженість і рівні можливості — усі працівники, які відповідають встановленим критеріям, мають право бути розглянутими для включення до резерву, незалежно від статі, віку, походження тощо.
- 3.1.4. Відповідність потребам АРР — склад резерву та напрями розвитку резервістів відповідають наявним і прогнозованим потребам у персоналі.
- 3.1.5. Системність — робота з кадровим резервом здійснюється на регулярній основі й охоплює планування, навчання, оцінювання й коригування.

4. Склад та види кадрового резерву

- 4.1. В АРР може формуватися:
 - 4.1.1. Внутрішній кадровий резерв — з числа працівників АРР.
 - 4.1.2. Зовнішній кадровий резерв (за рішенням АРР) — з числа кандидатів, які не працюють в АРР, але можуть розглядатися для заміщення ключових посад у майбутньому (наприклад, експерти, учасники проєктів, стажисти тощо).
- 4.2. Залежно від рівня посад, кадровий резерв може поділятися на:
 - 4.2.1. Резерв на керівні посади (директор, заступник директора, керівники структурних підрозділів, керівники програм / проєктів).
 - 4.2.2. Резерв на ключові експертні та проєктні посади (провідні

експерти, старші проєктні менеджери тощо).

- 4.3. Перелік посад, для яких формуються резерви, визначається директором АРР або закріплюється в окремому додатку до цього Положення.

5. Критерії відбору до кадрового резерву

- 5.1. Загальні критерії для включення до внутрішнього кадрового резерву:
 - 5.1.1. Стаж роботи на відповідних посадах зазвичай не менше 6–12 місяців (може уточнюватися залежно від посади).
 - 5.1.2. Позитивні результати щорічного оцінювання (відповідність або перевищення очікуваного рівня).
 - 5.1.3. Наявність або потенціал розвитку ключових компетентностей для відповідної посади (професійних, управлінських, комунікаційних, аналітичних).
 - 5.1.4. Відповідальність, доброчесність, відсутність дисциплінарних стягнень за останній рік.
 - 5.1.5. Готовність до додаткового навчання, участі у проєктах, тимчасового збільшення навантаження (у межах трудового законодавства).
- 5.2. Додаткові критерії (за рішенням АРР), зокрема для керівних резервів:
 - 5.2.1. Досвід координації проєктів, команд або напрямів діяльності.
 - 5.2.2. Участь у стратегічних ініціативах АРР.
 - 5.2.3. Наявність відповідної освіти / сертифікацій (управління проєктами, публічне адміністрування тощо) — як перевага.
- 5.3. Для зовнішнього резерву критерії можуть включати:
 - 5.3.1. Досвід роботи у сфері

- регіонального розвитку, проєктного менеджменту, публічної політики, економіки, інвестицій тощо.
- 5.3.2. Готовність співпрацювати з АРР (зокрема за умовами проєктного фінансування).
- 5.3.3. Успішний досвід участі у спільних проєктах / заходах з АРР (за наявності).

6. Порядок формування кадрового резерву

- 6.1. Формування кадрового резерву здійснюється один раз на рік за рішенням директора АРР.
- 6.2. Відповідальними за організацію процесу формування резерву є:
 - 6.2.1. Директор АРР — приймає рішення щодо загальних підходів, затверджує склад резерву.
 - 6.2.2. Заступник директора / HR-фахівець — організовує процес відбору, збір інформації, підготовку списків, роботу з документами.
 - 6.2.3. Керівники структурних підрозділів — подають пропозиції щодо кандидатів до резерву.
- 6.3. Етапи формування кадрового резерву:
 - 6.3.1. Планування — визначення переліку посад, для яких потрібен резерв, та орієнтовної чисельності резервістів.
 - 6.3.2. Позиціонування кандидатів — керівники підрозділів подають пропозиції щодо працівників, яких доцільно включити до резерву; працівник може також заявити про свою зацікавленість.
 - 6.3.3. Оцінювання кандидатів — аналіз результатів щорічної оцінки, співбесіди, аналіз досягнень, рекомендацій, за потреби — тестування чи виконання кейс-завдань.

6.3.4. Прийняття рішення — узгодження кандидатур на нараді керівництва (директор, заступник, керівники підрозділів, HR-фахівець), формування проєкту списку кадрового резерву.

6.3.5. Затвердження — директор затверджує склад кадрового резерву наказом.

6.3.6. Інформування — кандидати, включені до резерву, письмово або електронно повідомляються про це та ознайомлюються з правилами перебування в резерві.

6.4. За наявності зовнішнього резерву, процедура може включати відкриті оголошення, формальні інтерв'ю та інші інструменти.

7. Правила перебування в кадровому резерві

- 7.1. Строк перебування в кадровому резерві переважно становить 1 рік і визначається наказом про затвердження складу резерву (можливе продовження за результатами повторного відбору).
- 7.2. Особа, включена до кадрового резерву (резервіст), зобов'язується:
 - 7.2.1. Підтримувати належний рівень професійної діяльності та дотримуватися внутрішніх політик АРР.
 - 7.2.2. Брати участь у заходах з розвитку та навчання, передбачених індивідуальним планом розвитку.
 - 7.2.3. У разі пропозиції тимчасового виконання обов'язків на вищій посаді — розглянути цю можливість та поінформувати керівництво про готовність / обмеження.
- 7.3. Перебування в кадровому резерві не означає гарантії призначення на відповідну посаду, але передбачає пріоритетний розгляд кандидатури резервіста при її заміщенні, за умови

відповідності вимогам і наявності можливостей.

7.4. Резервіст має право:

- 7.4.1. Бути поінформованим про свій статус, очікування й інструменти підтримки розвитку.
- 7.4.2. Отримувати зворотний зв'язок щодо своїх результатів, перспектив і зон розвитку.
- 7.4.3. Брати участь у додаткових навчальних, наставницьких та проєктних програмах, спрямованих на розвиток компетентностей.

8. Програма розвитку та оцінювання резервістів

- 8.1. Для кожного резервіста може (рекомендовано) розроблятися індивідуальний план розвитку (ІПР), який включає:
 - 8.1.1. Цільову посаду (або групу посад).
 - 8.1.2. Ключові компетентності, які необхідно розвинути / посилити.
 - 8.1.3. Заплановані види навчання (тренінги, курси, стажування, участь у проєктах, наставництво).
 - 8.1.4. Орієнтовні строки виконання.
- 8.2. Основні інструменти розвитку резервістів:
 - 8.2.1. Внутрішні й зовнішні навчальні програми.
 - 8.2.2. Наставництво з боку керівників і досвідчених колег.
 - 8.2.3. Участь у міжфункціональних командах, робочих групах, пілотних проєктах.
 - 8.2.4. Тимчасове виконання обов'язків за вищою посадою (за рішенням директора, в межах закону).
- 8.3. Оцінювання резервістів здійснюється не рідше одного разу на рік і може включати:

8.3.1. Аналіз результатів їхньої основної діяльності.

8.3.2. Оцінювання прогресу за індивідуальним планом розвитку.

8.3.3. Зворотний зв'язок від керівників, наставників, колег (за потреби — у структурованому форматі).

8.4. За результатами оцінювання можуть прийматися рішення щодо:

8.4.1. Продовження перебування в резерві без змін.

8.4.2. Коригування індивідуального плану розвитку.

8.4.3. Рекомендації до призначення / просування при відкритті відповідної посади.

8.4.4. Виключення з резерву (за наявності підстав).

9. Підстави та порядок виключення з кадрового резерву

- 9.1. Резервіст може бути виключений з кадрового резерву у таких випадках:
 - 9.1.1. Призначення на відповідну (або вищу) посаду, для якої він був включений до резерву.
 - 9.1.2. Подання резервістом письмової заяви про небажання надалі перебувати в резерві.
 - 9.1.3. Погіршення результатів роботи та/або оцінювання до рівня, що не відповідає встановленим критеріям.
 - 9.1.4. Невиконання або систематичне ігнорування заходів індивідуального плану розвитку без поважних причин.
 - 9.1.5. Порушення трудової дисципліни, етичних норм, корпоративної політики, що підтверджено відповідними документами (догана, службове розслідування тощо).
 - 9.1.6. Припинення трудових відносин з АРР.

9.2. Рішення про виключення з кадрового резерву приймається директором АРР на підставі подання заступника директора / HR-фахівця та керівника відповідного підрозділу і оформлюється наказом.

9.3. Резервіст письмово або електронно інформується про прийняте рішення та, за можливості, отримує стислий зворотний зв'язок щодо причин.

10. Перспективи та гарантії для учасників кадрового резерву

10.1. Перебування в кадровому резерві означає, що:

10.1.1. Кандидат має пріоритетне право розгляду при заміщенні відповідної посади (за наявності вакантної посади та за умови відповідності формальним вимогам).

10.1.2. АРР, за можливості, забезпечує додаткові можливості навчання та розвитку для резервіста.

10.1.3. Резервіст залучається до вирішення більш складних та відповідальних завдань, що сприяють його професійному зростанню.

10.2. Водночас АРР не може гарантувати:

10.2.1. Обов'язкове призначення на конкретну посаду в певний строк.

10.2.2. Призначення на посаду без дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур (конкурсний відбір, погодження, рішення засновника тощо, якщо це передбачено).

10.3. Участь у кадровому резерві не може бути підставою для будь-якої

дискримінації інших працівників, які до резерву не входять.

11. Документування та зберігання інформації

11.1. HR-фахівець (або визначена особа) веде:

11.1.1. Реєстр кадрового резерву (списки за посадами, датами включення, строками перебування).

11.1.2. Індивідуальні картки резервістів (результати оцінювання, заходи розвитку, ключові досягнення).

11.1.3. Архів наказів про затвердження складу резерву, внесення змін і виключення.

11.2. Інформація про резервістів обробляється з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних.

12. Прикінцеві положення

12.1. Це Положення набирає чинності з дати його затвердження наказом директора АРР.

12.2. Питання, не врегульовані цим Положенням, вирішуються відповідно до законодавства України та інших внутрішніх положень і документів АРР.

12.3. Пропозиції щодо вдосконалення підходів до формування та розвитку кадрового резерву можуть вноситися керівництвом АРР, HR-фахівцем, керівниками підрозділів і працівниками, та розглядаються директором з подальшим внесенням змін до цього Положення (за потреби).

ДОДАТОК 1 до

Положення про кадровий резерв

Форма згоди на перебування у кадровому резерві

ЗГОДА

на включення та перебування у кадровому резерві
Агенції регіонального розвитку _____ області

Я, _____,
(прізвище, ім'я, по батькові)

підтверджую, що:

1. Ознайомлений(а) з Положенням про кадровий резерв Агенції регіонального розвитку _____ області, мені зрозумілі його мета, завдання, критерії відбору, правила перебування в кадровому резерві та порядок виключення з нього.
2. Мені відомо, що перебування в кадровому резерві не гарантує обов'язкового призначення на керівну чи іншу цільову посаду, але передбачає пріоритетний розгляд моєї кандидатури за умови наявності відповідної вакансії та відповідності вимогам.
3. Я даю добровільну згоду на:
 - 3.1. Включення мене до кадрового резерву АРР на посаду (посади): _____.
 - 3.2. Участь у заходах, пов'язаних з оцінюванням моїх професійних і особистісних компетентностей у межах, передбачених внутрішніми документами АРР та законодавством України.
 - 3.3. Участь у заходах професійного розвитку, узгоджених зі мною та відображених в індивідуальному плані розвитку.
4. Мені відомо, що у разі зміни моїх планів або неможливості надалі брати участь у кадровому резерві я можу подати письмову заяву про виключення мене з кадрового резерву.
5. Я підтверджую, що всі заходи в межах роботи з кадровим резервом здійснюватимуться з дотриманням моїх прав, передбачених законодавством України та внутрішніми документами АРР, зокрема щодо захисту персональних даних.

Підпис працівника: _____ / ПІБ / Дата: «_» _____ 20__ року

Підпис особи, яка надала роз'яснення:
_____ / ПІБ /, посада _____

ПАМ'ЯТКА ДЛЯ УЧАСНИКІВ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

Агенції регіонального розвитку _____ області

1. Що таке кадровий резерв?

Кадровий резерв — це **група людей, на яких АРР розраховує в майбутньому** для заміщення керівних та ключових експертних посад.

- ▶ Це **не клуб обраних**, а інструмент планування розвитку команди.
- ▶ Коли з'являється важлива вакансія, АРР насамперед дивиться, **кого має у резерві**.

2. Що дає участь у кадровому резерві?

Якщо Ви в кадровому резерві, це означає, що АРР:

- ▶ бачить у Вас **потенціал для більш відповідальних ролей**;
- ▶ розглядає Вас **у пріоритеті** при відкритті відповідної посади;
- ▶ готова інвестувати час та ресурси у Ваш **професійний розвиток**:
 - навчання, тренінги, стажування;
 - участь у важливих проєктах;
 - наставництво з боку керівників.

Важливо: резерв — це можливість і пріоритет, але не автоматична гарантія призначення.

3. Чого кадровий резерв НЕ гарантує?

Участь у кадровому резерві **не означає**, що:

- ▶ Вас обов'язково призначать на посаду в конкретний строк;
- ▶ Ви будете призначені без конкурсної або іншої передбаченої процедури;
- ▶ Вам автоматично підвищать заробітну плату «бо Ви в резерві».

Резерв **підвищує шанси**, але рішення про призначення завжди приймається з урахуванням:

- ▶ вимог до посади;
- ▶ результатів роботи;
- ▶ ситуації в АРР та на ринку.

4. Що очікується від резервіста?

1. Якісна робота на поточній посаді

- дотримання строків, відповідальність за результат, корпоративна етика.

2. Готовність до розвитку

- участь у навчанні, тренінгах, проєктах;
- робота над «зонами росту» — управлінські, комунікаційні, аналітичні навички тощо.

3. Відкритий діалог

- чесно говорити про свої кар'єрні плани;
- завчасно повідомляти, якщо обставини змінюються.

5. Індивідуальний план розвитку (ІПР): що це таке?

ІПР — це **короткий план вашого професійного зростання** на період перебування в кадровому резерві:

- ▶ яку посаду (групу посад) Ви розглядаєте;
- ▶ які компетентності потрібно посилити;
- ▶ які заходи заплановані:
 - конкретні курси / тренінги;

- участь у проєктах;
- наставництво, тимчасове виконання ширших обов'язків.

План складається **спільно** з керівником та/або HR — це не одностороннє рішення.

6. Як потрапити у кадровий резерв?

Зазвичай:

1. **Пропозиція від керівника / HR** — на основі Ваших результатів роботи та потенціалу.
2. Або **Ваша ініціатива** — Ви можете сказати, що Вас цікавлять можливості росту.
3. Подальші кроки:
 - співбесіда;
 - аналіз результатів роботи;
 - за потреби — тестові завдання чи додаткова оцінка компетентностей.
4. Рішення оформлюється наказом директора, а Ви надаєте письмову згоду на участь у резерві.

7. Чи можна відмовитися або вийти з резерву?

Так. Участь у кадровому резерві є **добровільною**.

Ви можете:

- ▶ відмовитися від включення до резерву;
- ▶ у будь-який момент подати **коротку письмову заяву** про бажання вийти з резерву (наприклад, якщо змінилися життєві плани).

Це **не повинно** погіршувати до Вас ставлення чи впливати на оцінку роботи.

8. До кого звертатися з питаннями?

Якщо щось незрозуміло, у Вас є сумніви або пропозиції — звертайтеся:

- ▶ до свого **безпосереднього керівника**;
- ▶ до **HR-фахівця** (або відповідальної за персонал особи);
- ▶ у складних ситуаціях — до **директора АРР**.

Краще поставити запитання напряду, ніж орієнтуватися на чутки.

Кадровий резерв — це партнерство. Агенція регіонального розвитку створює можливості, Ви берете відповідальність за власний розвиток. Разом це працює на спільну мету — сильну команду та розвиток регіону.



ДОДАТОК 12

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Агенції регіонального розвитку

_____ області

від «_» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

**про індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності
(індивідуальної програми професійного розвитку)
працівника агенції регіонального розвитку**

I. Загальні положення

1. Цей порядок визначає процедуру підготовки складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальної програми професійного розвитку) (далі — індивідуальна програма) працівника агенції регіонального розвитку (далі — АРР).
2. Індивідуальна програма складається з метою планування професійного розвитку працівника АРР, спрямованого на набуття та вдосконалення його професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для його професійної діяльності на посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків.
3. Результати виконання індивідуальної програми враховуються під час оцінювання результатів професійної діяльності працівника.

Відсутність індивідуальної програми, за умов, визначених Порядком оцінювання, не впливає на оцінювання результатів професійної діяльності.
4. Оригінал індивідуальної програми зберігається в особовій справі

працівника, чи у працівника, на якого покладено функції управління персоналом.

II. Складання індивідуальної програми

1. Індивідуальна програма складається на основі визначених на наступний рік завдань і ключових показників та потреб у професійному навчанні (у разі їх визначення), а також за результатами оцінювання професійної діяльності (у разі наявності) у грудні, але не пізніше десяти робочих днів після визначення завдань і ключових показників.
2. Підготовка до складання індивідуальної програми у рамках проведення оцінювання здійснюється поетапно:
 - з урахуванням результатів оцінки діяльності та виконання завдань і ключових показників у поточному році;
 - після встановлення завдань і ключових показників, шляхом визначення професійних компетентностей, набуття та вдосконалення яких є необхідним для ефективного виконання завдань і ключових показників у наступному році.

Складання індивідуальної програми працівника, який не проходив оцінювання, здійснюється після визначення такому працівнику завдань і ключових показників.

3. Визначені потреби у професійному навчанні в індивідуальній програмі зазначаються у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити працівнику на підставі визначених моделей компетенцій відповідно до Положення і матриці компетенцій.
4. Потреби у професійному навчанні, визначені у вигляді професійних компетентностей, фіксуються у формі індивідуальної програми (проекти індивідуальної програми), в якій у разі потреби зазначаються орієнтовні види професійного навчання та орієнтовні напрями / теми професійного навчання, визначені під час оцінювання діяльності.
5. На підставі результатів оцінювання працівник APP, разом зі службою управління персоналом або працівником, на якого покладено відповідні функції, на основі визначених для завдань і ключових показників, потреб у професійному навчанні (у разі їх визначення), складає індивідуальну програму за формою згідно з _____, яка погоджується безпосереднім керівником працівника та затверджується директором APP.
6. В індивідуальній програмі зазначається орієнтовний напрям, а у разі необхідності його деталізації, вказується тема професійного навчання.

III. Моніторинг виконання індивідуальної програми

1. Моніторинг виконання індивідуальної програми здійснюється з метою забезпечення належного виконання

індивідуальної програми працівником APP.

2. Моніторинг виконання індивідуальної програми проводить безпосередній керівник спільно з працівником із подальшим інформуванням служби управління персоналом або працівника, на якого покладено відповідні функції, про результати такого моніторингу.
3. Моніторинг виконання індивідуальної програми проводиться щокварталу. Перелік інструментів моніторингу: індивідуальна бесіда; аналіз сертифікатів та інших документів щодо участі у професійному навчанні (у разі надання) тощо.
4. Служба управління персоналом або працівник, на якого покладено відповідні функції під час моніторингу, здійснює консультативну підтримку працівників, зокрема шляхом інформування про програми підвищення кваліфікації, які відповідають їхнім потребам у професійному навчанні, онлайн-курси для самоосвіти тощо.

IV. Перегляд індивідуальної програми

1. У разі перегляду завдань і ключових показників професійної діяльності індивідуальна програма також може переглядатися протягом десяти робочих днів після перегляду завдань і ключових показників.
2. Потреби у професійному навчанні, визначені за результатами оцінювання, враховуються при перегляді індивідуальної програми за рішенням працівника та його безпосереднього керівника.
3. Індивідуальна програма, до якої вносяться зміни, викладається в новій редакції із зазначенням дати затвердження нової редакції.

ДОДАТОК 1 до

Положення про розробку
Програми індивідуального розвитку працівника
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ФОРМА

Програми індивідуального розвитку працівника (ІПР)

1. Загальні відомості про працівника

- 1.1. Прізвище, ім'я, по батькові: _____
- 1.2. Посада: _____
- 1.3. Структурний підрозділ: _____
- 1.4. Безпосередній керівник (ПІБ, посада): _____
- 1.5. Період дії Програми (ІПР): з «» _____ 20__ р. до «» _____ 20__ р.
(зазвичай 12 місяців)

2. Вихідні дані для планування розвитку

- 2.1. Короткий опис основних функцій / ролі працівника:
- _____
- _____
- 2.2. Ключові результати / досягнення за попередній період (за наявності):
- _____
- _____
- 2.3. Висновки за результатами оцінювання (або іншого аналізу):
- Сильні сторони:

 - Зони розвитку (що потребує посилення / оновлення):

- 2.4. Особливості поточного етапу
(нові проєкти, зміна посади / ролі, участь у кадровому резерві тощо):
- _____
- _____

3. Цілі індивідуального розвитку на період дії Програми (рекомендується 2–4 чіткі цілі)

Ціль 1:

Ціль 2:

Ціль 3 (за потреби):

Ціль 4 (за потреби):

4. Цільові компетентності / знання, що підлягають розвитку

(позначити / записати конкретні компетентності: наприклад, управління проєктами, стратегічне мислення, фасилітація, переговори, аналітика, робота з донорами тощо)

- _____
- _____
- _____

5. План заходів індивідуального розвитку

№	Пов'язана ціль (№ з Розд. 3)	Захід розвитку (що саме робимо)	Формат (курс, тренінг, участь у проєкті, наставництво, самостійне навчання тощо)	Термін виконання (до)	Відповідальний за організацію / підтримку	Роль працівника (участь, виконання)	Критерій / очікуваний результат	Відмітка про виконання (дата, коментар)
1								
2								
3								
4								
5								

6. Проміжний моніторинг виконання Програми

6.1. Заплановані дати проміжних зустрічей (обговорення прогресу):

«_» _____ 20__ р.

«_» _____ 20__ р.

«_» _____ 20__ р. (за потреби)

6.2. Короткі записи за результатами проміжних зустрічей:

Зустріч від «_» _____ 20__ р.:

Що виконано: _____

Які труднощі виникли: _____

Які рішення / коригування погоджені: _____

Зустріч від «_» _____ 20__ р.:

Що виконано: _____

Які труднощі виникли: _____

Які рішення / коригування погоджені: _____

(за потреби додати ще блоки)

7. Підсумкова оцінка результатів реалізації Програми

7.1. Ступінь досягнення цілей (по кожній):

- Ціль 1:

- ☐ Досягнуто повністю

- ☐ Частково досягнуто

- ☐ Не досягнуто

Коментар:

- Ціль 2:

- ☐ Досягнуто повністю

- ☐ Частково досягнуто

- ☐ Не досягнуто

Коментар:

- Ціль 3 (за наявності):

- ☐ Досягнуто повністю

- ☐ Частково досягнуто

- ☐ Не досягнуто

Коментар:

7.2. Загальний висновок керівника щодо розвитку працівника за період дії Програми:

7.3. Рекомендації на наступний період (можливе продовження / оновлення ІПР, включення / залишення в кадровому резерві, розширення функцій, можливість просування тощо):

8. Підписи сторін

Програму індивідуального розвитку обговорено та погоджено:

Працівник: _____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

Безпосередній керівник: _____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

HR-фахівець / уповноважена особа: _____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

(за потреби) Директор АРР: _____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

ДОДАТОК 2 до

Положення про розробку
Програми індивідуального розвитку працівника
Агенції регіонального розвитку
_____ області

ФОРМА

Програми індивідуального розвитку
Директора Агенції регіонального розвитку
_____ області
(ІПР Директора)

1. Загальні відомості

1.1. Прізвище, ім'я, по батькові Директора:

1.2. Дата призначення на посаду: «_» _____ 20__ р.

1.3. Строк повноважень (за наявності контракту/рішення засновника):

1.4. Період дії Програми (ІПР):

з «_» _____ 20__ р. до «_» _____ 20__ р.

1.5. Орган/особа, що погоджує / затверджує ІПР Директора (потрібне зазначити):

- Засновник АРР / Наглядова рада / Відповідний орган місцевого самоврядування / Інше: _____

2. Вихідні дані для планування розвитку

2.1. Короткий опис стратегічної ролі Директора в діяльності АРР:

(керівництво командою, реалізація стратегії регіонального розвитку, робота з донорами та партнерами, представництво АРР тощо)

2.2. Основні стратегічні документи та рамки, у яких здійснює діяльність Директор (перелік):

- Стратегія / план діяльності АРР: _____
- Стратегія розвитку _____ області: _____
- Інші ключові документи (за потреби): _____

2.3. Короткі висновки за результатами оцінювання / аналізу діяльності Директора за попередній період (якщо проводився):

Сильні сторони (3–5):

- _____
- _____
- _____

Зони розвитку / виклики (3–5):

- 2.4. Ключові зовнішні та внутрішні виклики на період дії ІПР (зміна фінансування, старт великих проєктів, реформування системи регіонального розвитку, кадрові зміни тощо):

3. Стратегічні цілі діяльності АРР на період дії ІПР

(узгоджуються зі стратегічними документами та, за потреби, — із засновником / Наглядовою радою)

Стратегічна ціль 1 АРР:

Стратегічна ціль 2 АРР:

Стратегічна ціль 3 АРР (за потреби):

Пов'язані ключові показники (KPI) АРР на період дії ІПР (наприклад: кількість / якість проєктів, обсяг залучених ресурсів, рівень задоволеності стейкхолдерів, організаційна спроможність тощо):

- ---
- ---
- ---

4. Цілі індивідуального розвитку Директора

(2–4 цілі, які напряду підсилюють реалізацію стратегічних цілей АРР)

Ціль 1 (стратегічне лідерство):

Наприклад: посилити спроможність формувати й реалізовувати стратегічні ініціативи АРР, зокрема через системне управління портфелем проєктів.

Формулювання:

Ціль 2 (управління командою та HR-складова):

Наприклад: посилити управлінські компетентності у сфері розвитку команди, кадрового резерву, корпоративної культури.

Формулювання:

Ціль 3 (зовнішні комунікації та партнерства):

Наприклад: розбудова мережі партнерств з донорами, бізнесом, ОМС, міжнародними організаціями.

Формулювання:

Ціль 4 (професійна / експертна компетентність) — за потреби:

Наприклад: поглиблення експертизи в окремому напрямі (інвестиції, регіональна політика, проєктний менеджмент, аналітика тощо).

Формулювання:

5. Ключові компетентності Директора, що підлягають розвитку

(обрати / записати відповідні компетентності — не обмежувачись цим списком)

- Стратегічне мислення та бачення розвитку регіону / АРР
- Лідерство та управління командою
- Управління портфелем проєктів та донорськими програмами
- Переговори та побудова партнерств
- Публічна комунікація, адвокація, робота зі ЗМІ
- Фінансове управління (у межах функцій Директора)
- Управління змінами
- Інші (зазначити):

6. План заходів індивідуального розвитку Директора

№	Пов'язана ціль (№ із Розд. 4)	Захід розвитку (що саме робимо)	Формат (приклад: участь у програмі лідерства, стратегічна сесія з фасилітатором, навчання з проєктного менеджменту, участь у міжнародних конференціях, коучинг тощо)	Термін виконання (до дати)	Відповідальний за організацію / підтримку (засновник, наглядова рада, HR, партнер, сам директор)	Очікуваний результат / критерій (що має змінитися, у чому проявиться)	Відмітка про виконання (дата, коментар)
1							
2							
3							
4							
5							

7. Блок «Лідерство та розвиток команди»

7.1. Пріоритети Директора щодо розвитку управлінської команди та персоналу (на період дії ІПР):

- Формування / посилення керівної команди (заступник(и), керівники підрозділів);
- розвиток кадрового резерву;
- підсилення корпоративної культури, мотивації, командної взаємодії.

Короткий опис пріоритетів:

7.2. Заплановані дії у сфері HR та розвитку команди (як частина лідерської ролі Директора):

№	Напрямок (структура, HR, культура)	Конкретний крок Директора	Строк	Очікуваний результат	Відмітка
1					
2					
3					

8. Блок «Зовнішні комунікації та партнерства»

8.1. Пріоритетні групи партнерів / стейкхолдерів для Директора на період дії ІПР (наприклад: ОМС, ОДА / ОВА, бізнес-спільнота, міжнародні донори, профільні міністерства, асоціації органів місцевого самоврядування, інші АРР тощо):

- _____
- _____

8.2. Заплановані активності Директора щодо розвитку партнерств:

№	Цільове партнерство / мережа	Активність (участь у заходах, двосторонні зустрічі, ініціювання проєктів тощо)	Строк	Очікуваний результат (нові проєкти, угоди, меморандуми, участь у програмах тощо)	Відмітка
1					
2					
3					

9. Проміжний моніторинг виконання ІПР Директора

9.1. Заплановані дати проміжних оглядових зустрічей щодо виконання ІПР:

- «_» _____ 20__ р. (1-й огляд)
- «_» _____ 20__ р. (2-й огляд)
- «_» _____ 20__ р. (3-й огляд, за потреби)

9.2. Короткі записи за результатами проміжних оглядів (заповнюються Засновником / Наглядовою радою та/або уповноваженою особою):

Огляд від «_» _____ 20__ р.:

- Основні досягнення: _____
- Виявлені труднощі: _____

- Узгоджені коригування ІПР: _____

Огляд від «_» _____ 20__ р.:

- Основні досягнення: _____
- Виявлені труднощі: _____
- Узгоджені коригування ІПР: _____

(за потреби додати ще блоки)

10. Підсумкова оцінка реалізації Програми індивідуального розвитку Директора

10.1. Оцінка ступеня реалізації стратегічних цілей АРР, визначених у Розділі 3 (у межах сфери впливу Директора):

Стратегічна ціль 1:

- Досягнуто значною мірою
- Частково досягнуто
- Недостатньо / не досягнуто

Коментар: _____

Стратегічна ціль 2:

- Досягнуто значною мірою
- Частково досягнуто
- Недостатньо / не досягнуто

Коментар: _____

Стратегічна ціль 3 (за наявності):

- Досягнуто значною мірою
- Частково досягнуто
- Недостатньо / не досягнуто

Коментар: _____

10.2. Оцінка досягнення цілей індивідуального розвитку Директора (Розділ 4):

Ціль 1:

- ☐ Досягнуто повністю
- ☐ Частково досягнуто
- ☐ Не досягнуто

Коментар: _____

Ціль 2:

- ☐ Досягнуто повністю
- ☐ Частково досягнуто
- ☐ Не досягнуто

Коментар: _____

- Ціль 3 (за наявності):
 - ☐ Досягнуто повністю
 - ☐ Частково досягнуто
 - ☐ Не досягнуто

Коментар: _____

- Ціль 4 (за наявності):
 - ☐ Досягнуто повністю
 - ☐ Частково досягнуто
 - ☐ Не досягнуто

Коментар: _____

10.3. Узагальнений висновок щодо професійного та лідерського розвитку Директора за період дії ІПР:

10.4. Рекомендації на наступний період (продовження / оновлення ІПР, фокусні напрями розвитку, розширення повноважень, коригування цілей АРР тощо):

11. Підписи та погодження

Директор АРР: _____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

Особа, що погоджує ІПР (наприклад, Голова Наглядової ради / уповноважений представник Засновника / інший орган):

Посада: _____

_____ / _____ / «_» _____ 20__ р.

HR-фахівець / уповноважена особа з персоналу АРР:

_____ / _____ / «_» _____ 20__ р.



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS