



*Пр. версия 25.01.26

Версия 28.01.26

Политики и процедуры.

Оглавление.

1. Общие положения.

- [1.1. Цель и назначение документа.](#)
 - [1.2. Область применения.](#)
 - [1.3. Термины и определения.](#)
 - [1.4. Принципы работы компании.](#)
 - [1.5. Ответственность за соблюдение политик.](#)
-

2. Организационная структура и роли.

- [2.1. Организационная структура компании.](#)
 - [2.2. Полномочия и зоны ответственности.](#)
 - [2.3. Принятие управленческих решений.](#)
 - [2.4. Делегирование полномочий.](#)
 - [2.5. Взаимодействие подразделений.](#)
-

3. Кадровая политика.

[3.1. Принципы подбора персонала.](#)

[3.2. Адаптация и ввод в должность.](#)

[3.3. Оценка эффективности сотрудников.](#)

[3.4. Обучение и развитие.](#)

[3.5. Аттестация персонала.](#)

[3.6. Карьерный рост и развитие.](#)

4. Политика взаимодействия с линейным персоналом.

[4.1. Правила привлечения линейного персонала.](#)

[4.2. Условия выхода на проекты.](#)

[4.3. Коммуникация с персоналом.](#)

[4.4. Поведение и дисциплина.](#)

[4.5. Работа с конфликтами и жалобами.](#)

5. Политика взаимодействия с заказчиками.

[5.1. Привлечение и сопровождение клиентов.](#)

[5.2. Коммуникационные стандарты.](#)

[5.3. Управление ожиданиями заказчика.](#)

[5.4. Работа с претензиями.](#)

[5.5. Сохранение и развитие клиентских отношений.](#)

6. Политика партнёрств и контрагентов.

[6.1. Принципы партнёрства.](#)

[6.2. Критерии отбора партнёров.](#)

[6.3. Порядок начала сотрудничества.](#)

[6.4. Управление партнёрскими проектами.](#)

[6.5. Прекращение партнёрства.](#)

7. Финансовая политика.

[7.1. Принципы финансового управления.](#)

[7.2. Учёт доходов и расходов.](#)

[7.3. Контроль прибыльности проектов.](#)

[7.4. Финансовая ответственность.](#)

[7.5. Работа с дебиторской задолженностью.](#)

8. Политика мотивации и вознаграждения.

[8.1. Общие принципы мотивации.](#)

[8.2. Переменная и фиксированная часть.](#)

[8.3. Премии и бонусы.](#)

[8.4. Ежегодные выплаты.](#)

[8.5. Условия пересмотра мотивации.](#)

9. Политика дисциплины и ответственности.

[9.1. Общие требования к поведению.](#)

[9.2. Нарушения и классификация.](#)

[9.3. Штрафы и санкции.](#)

[9.4. Порядок рассмотрения нарушений.](#)

[9.5. Принятие дисциплинарных решений.](#)

10. Политика информационной безопасности и конфиденциальности

[10.1. Конфиденциальная информация.](#)

[10.2. Работа с персональными данными.](#)

[10.3. Запрет на передачу данных третьим лицам.](#)

[10.4. Ответственность за нарушения.](#)

11. Управление рисками и конфликтами интересов

[11.1. Конфликт интересов.](#)

[11.2. Запрет на конкурирующую деятельность.](#)

[11.3. Предотвращение ущерба компании.](#)

[11.4. Реагирование на инциденты.](#)

12. Заключительные положения

[12.1. Внесение изменений в политики.](#)

[12.2. Ознакомление сотрудников.](#)

[12.3. Контроль исполнения.](#)

[12.4. Вступление документа в силу.](#)

Версия
обновляется...

Процедуры.

Процедуры отдела подбора персонала.

1. Регламент обработки лидов.
2. Регламент работы в Bitrix.
3. Регламент коммуникации с кандидатами.
4. Регламент первичного звонка кандидату.
5. Шаблоны сообщений кандидатам.
6. Регламент выявления потребностей кандидатов.
7. Регламент отправки кандидатов в рабочие чаты.
8. Регламент отправки кандидатов в чат «Приезд».
9. Регламент доведения кандидатов до проекта.
10. Регламент общей работы менеджеров по подбору персонала.

Процедуры операционного блока.

1. Регламент проведения сверок с заказчиком.
2. Регламент проведения сверок кадрового агентства.
3. Регламент заселения сотрудников.
4. Регламент заполнения табелей учёта рабочего времени.
5. Регламент авансов сотрудников.
6. Регламент заполнения информации по авансам и выплатам.
7. Регламент адаптации сотрудников.
8. Регламент увеличения среднесуточного выхода.

Процедуры для руководящего состава.

1. Регламент контроля выполнения KPI.
2. Регламент еженедельного учёта.
3. Регламент ежемесячного управленческого учёта.
4. Регламент принятия управленческих и дисциплинарных решений.
5. Регламент выплаты заработной платы.
6. Регламент проведения планерок.

Процедуры B2B / отдела продаж.

1. Регламент поиска и привлечения клиентов.
2. Регламент отправки коммерческого предложения.
3. Регламент расчёта маржинальности проекта.
4. Регламент подписания договорных отношений.
5. Регламент отчётности по клиентам и проектам.

1.1. Цель и назначение документа

Настоящий документ «Политики и процедуры» разработан с целью установления единых принципов, правил и стандартов деятельности компании, а также определения порядка взаимодействия между сотрудниками, партнёрами и контрагентами. Если документ нельзя применить завтра, если он не прочитан — это не процедура, а макулатура.

Документ предназначен для:

- систематизации внутренних процессов;
- обеспечения прозрачности управления и принятия решений;
- повышения эффективности;
- минимизации управленческих, финансовых и репутационных рисков;
- формирования единого подхода к работе с персоналом, заказчиками и партнёрами.

Политики и процедуры являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками компании, независимо от занимаемой должности, формата занятости или территории выполнения работ, если иное не предусмотрено отдельными регламентами или договорами.

Документ служит основой для разработки и применения внутренних регламентов, инструкций, положений о мотивации, дисциплине, партнёрстве и иных нормативных документов компании.

Короткая формула, чтобы запомнить:

- Политика — **что можно и нельзя;**
- Процедура — **как именно делаем;**
- Регламент — **пошаговое описание процедуры.**

1.2. Область применения.

Настоящий документ распространяется на всю деятельность компании и применяется ко всем участникам процессов, включая:

- сотрудников компании, независимо от занимаемой должности, подразделения и формата занятости;
- менеджеров по подбору персонала, менеджеров проектов, агентов B2B;
- партнёров и представителей партнёрских бизнес-единиц;
- линейный персонал в части, касающейся правил поведения, дисциплины и взаимодействия с компанией;
- подрядчиков и контрагентов в случаях, когда это предусмотрено условиями договоров или отдельными соглашениями.

Политики и процедуры обязательны для исполнения при осуществлении всех видов деятельности компании, включая, но не ограничиваясь:

- подбором и выводом персонала на проекты;
- управлением внутренними и внешними проектами;
- взаимодействием с заказчиками, партнёрами и контрагентами;
- финансовыми и операционными процессами;
- принятием управленческих и организационных решений.

Настоящий документ применяется на всей территории присутствия компании и действует в отношении всех проектов, реализуемых компанией, если иное не установлено законодательством или отдельными внутренними регламентами.

1.3. Термины и определения

В целях единообразного понимания и применения настоящего документа используются следующие термины и определения:

Компания — юридическое лицо, осуществляющее деятельность по подбору, выводу и управлению персоналом, а также по взаимодействию с заказчиками, партнёрами и контрагентами.

Сотрудник — лицо, осуществляющее трудовую или иную деятельность в интересах компании на основании трудового договора, гражданско-правового договора либо иного соглашения, предусмотренного законодательством.

Линейный персонал — работники, привлекаемые компанией для выполнения производственных, складских, строительных и иных операционных задач на проектах компании и (или) её контрагентов.

Менеджер по подбору персонала — сотрудник компании, отвечающий за поиск, привлечение, первичную коммуникацию и направление кандидатов на проекты.

Менеджер проекта — сотрудник компании, отвечающий за запуск, сопровождение и управление проектами, включая заселение, адаптацию персонала, среднесуточный выход и взаимодействие с заказчиками.

1.4. Принципы работы компании.

Деятельность компании строится на следующих базовых принципах, которые являются обязательными для соблюдения всеми участниками процессов:

Принцип результата.

Компания оценивает работу по фактическому результату, выраженному в показателях выхода или подбора персонала, стабильности проектов, выручке и прибыли. Договорённости, намерения и планы не являются результатом без подтверждённых показателей в цифрах.

Принцип ответственности.

Каждый участник процесса несёт персональную ответственность за свою зону работы, принятые решения и последствия своих действий. Ответственность не делегируется без соответствующих полномочий.

Принцип прозрачности.

Все ключевые процессы, показатели и расчёты в компании являются прозрачными и проверяемыми для всех сотрудников. Основным источником данных является учётная система компании и внутренние документы. Отсутствие фиксации в них означает отсутствие результата.

Принцип дисциплины и регламентов.

Компания работает по утверждённым регламентам и процедурам. Самостоятельное изменение правил, игнорирование инструкций или работа «по-своему» допустимы лишь в случае проверки гипотезы и подтвержденного результата.

Принцип экономической обоснованности.

Все решения принимаются с учётом их влияния на экономику проектов и компании в целом. Компания не поддерживает убыточные процессы и не компенсирует ошибки, допущенные по вине исполнителей.

Принцип партнёрского взаимодействия.

Компания выстраивает отношения с сотрудниками, партнёрами и заказчиками на основе взаимного уважения, честности и соблюдения обязательств. Нарушение доверия рассматривается как существенное нарушение принципов работы.

Принцип управляемого роста.

Рост компании осуществляется системно, с сохранением качества управления, финансовой устойчивости и репутации. Масштабирование без контроля не допускается.

Принцип конфиденциальности.

Вся информация, полученная в рамках деятельности компании, является конфиденциальной и используется исключительно в интересах компании и её клиентов. Все сотрудники обязаны подписать NDA - соглашение о неразглашении.

1.5. Ответственность за соблюдение политик.

Соблюдение настоящих Политик и процедур является обязательным для всех участников деятельности компании, независимо от занимаемой должности, роли, формата сотрудничества и (или) территории выполнения работ.

Каждый сотрудник, агент, партнёр и иной участник процессов компании несёт персональную ответственность за:

- знание и понимание положений настоящего документа;
- соблюдение установленных правил, стандартов и регламентов;
- корректное выполнение своих обязанностей в рамках утверждённых процедур.

Руководители подразделений, менеджеры проектов, партнёры и лица, принимающие управленческие решения, несут повышенную ответственность за:

- внедрение и соблюдение политик в подчинённых им процессах;
- контроль исполнения установленных правил;
- своевременное выявление и устранение нарушений.

Нарушение политик и процедур компании влечёт применение мер ответственности, включая дисциплинарные, финансовые и иные санкции, предусмотренные внутренними регламентами, договорами и действующим законодательством.

Незнание или неверное толкование положений настоящего документа не освобождает от ответственности за их несоблюдение.

Агент B2B (менеджер B2B) — представитель и (или) сотрудник компании, осуществляющий поиск, привлечение и сопровождение клиентов (заказчиков), а также отвечающий за коммерческий результат по закреплённым клиентам.

Партнёр — лицо, осуществляющее деятельность в формате партнёрской бизнес-единицы внутри компании, принимающее управленческие решения по своему пулу проектов и несущее ответственность за их экономический результат.

Проект — совокупность договорных, организационных и операционных мероприятий, направленных на обеспечение заказчика персоналом.

Внутренний проект — проект, реализуемый компанией самостоятельно (аутсорсинг), с полным управлением персоналом и процессами со стороны компании.

Проект контрагента — проект, реализуемый совместно с партнёрами, кадровыми агентствами или заказчиками, где часть (или весь) функций адаптации и управления может осуществляться принимающей стороной.

Заказчик (клиент) — юридическое лицо, заключившее с компанией договор на предоставление услуг по подбору персонала.

Контрагент — третье лицо (партнёр, агентство, подрядчик), взаимодействующее с компанией на договорной основе в рамках услуг подбора персонала.

Выход персонала — фактический выход линейного персонала на объект для выполнения работы.

Среднесуточный выход — среднее количество сотрудников (линейный персонал), фактически выходящих на проекты компании в течение суток за отчётный период (месяц).

Адаптация — период и процесс закрепления сотрудника на проекте, выражающийся в фактическом продолжении работы после выхода.

Чистая выручка (прибыль) — денежные средства, фактически полученные компанией от заказчика за реально отработанные часы персонала, без учёта налога на добавленную стоимость (НДС).

Чистая прибыль — финансовый результат компании после вычета всех расходов, включая оплату труда, налоги, операционные и (или) иные расходы.

Регламент — внутренний нормативный документ, устанавливающий порядок действий, правила и ответственность.

Политики и процедуры — совокупность обязательных правил и стандартов, регулирующих деятельность компании и участников процессов.

2.1. Организационная структура компании.

Организационная структура компании выстроена с целью обеспечения эффективного управления, прозрачного распределения ответственности и устойчивого масштабирования бизнеса.

Компания функционирует по многоуровневой модели, включающей следующие ключевые уровни:

Руководство компании, собственник:

Осуществляет стратегическое управление, определяет цели развития, утверждает ключевые решения, политики и регламенты, а также контролирует финансовые и операционные показатели.

Партнёры:

Управляют закреплёнными за ними проектами, принимают решения по своим проектам и контрагентам, обеспечивают среднесуточный выход, прибыльность и устойчивость проектов, а также несут ответственность за экономический результат своего направления.

Операционный блок:

Включает менеджеров проектов и бригадиров, отвечающих за запуск, сопровождение и управление проектами, а также за взаимодействие с заказчиками и линейным персоналом на объектах.

Блок подбора персонала:

Состоит из менеджеров по подбору персонала, старших менеджеров, руководителей подбора, обеспечивающих поиск, привлечение и направление кандидатов на проекты.

Коммерческий блок (B2B):

Включает агентов B2B, внутренних менеджеров B2B, отвечающих за привлечение и сопровождение заказчиков, развитие клиентской базы и формирование выручки.

Поддерживающие функции:

Включают финансовый, административный, юридический отделы, айти-отдел и иные вспомогательные функции, обеспечивающие стабильную работу компании и соблюдение требований законодательства.

Организационная структура компании может корректироваться и дополняться в зависимости от масштаба деятельности, количества проектов и стратегических задач, при этом распределение ролей и ответственности фиксируется во внутренних регламентах и должностных инструкциях.

2.2. Полномочия и зоны ответственности.

В компании устанавливается чёткое распределение полномочий и зон ответственности между участниками с целью обеспечения управляемости, прозрачности принятия решений и достижения установленных результатов.

Руководство компании (собственник).

Руководство компании обладает полномочиями по:

- определению стратегии развития и ключевых целей компании;
- утверждению внутренних политик, регламентов и процедур;
- принятию решений по финансовым, кадровым и партнёрским вопросам;
- контролю исполнения обязательств и ключевых показателей деятельности.

Руководство несёт ответственность за общее управление компанией, финансовую устойчивость и репутацию.

Партнёры.

Партнёры уполномочены:

- принимать операционные и управленческие решения в рамках закреплённых проектов и контрагентов;
- управлять партнёрской сетью и её показателями;
- формировать и обеспечивать среднесуточный выход персонала;
- взаимодействовать с заказчиками по текущим вопросам.

Партнёры несут ответственность за:

- экономический результат своих проектов;
 - соблюдение политик и регламентов компании;
 - сохранение клиентских отношений и репутации компании.
-

Менеджеры проектов.

Менеджеры проектов обладают полномочиями:

- организовывать запуск и сопровождение проектов;
- координировать заселение и адаптацию персонала;
- взаимодействовать с заказчиками в рамках проекта;
- контролировать выполнение плановых показателей.

Менеджеры проектов несут ответственность за:

- выполнение и увеличение заявок;
 - стабильность выхода персонала;
 - процент адаптации;
 - соблюдение регламентов на проектах, штрафах и своевременных выплатах от заказчика.
-

Менеджеры по подбору персонала.

Менеджеры по подбору персонала уполномочены:

- осуществлять поиск и привлечение кандидатов;
- проводить первичную коммуникацию;
- направлять персонал на проекты.

Менеджеры по подбору персонала несут ответственность за:

- качество и своевременность подбора;
 - корректность внесения данных;
 - соблюдение стандартов коммуникации.
-

Агенты B2B.

Агенты B2B уполномочены:

- привлекать и сопровождать заказчиков;
- вести коммерческие переговоры в рамках утверждённых условий;
- согласовывать договора, обеспечивать выручку по закреплённым клиентам.

Агенты B2B несут ответственность за:

- выполнение коммерческих договорённостей;
- корректную коммуникацию с заказчиками;
- соблюдение финансовых и операционных условий, своевременные выплаты.

Линейный персонал.

Линейный персонал обязан:

- выполнять трудовые функции в соответствии с условиями проекта;
- соблюдать правила внутреннего распорядка и дисциплины;
- следовать инструкциям и требованиям безопасности.

Линейный персонал несёт ответственность за соблюдение установленных правил и выполнение своих обязанностей.

Полномочия и зоны ответственности участников процессов могут уточняться и дополняться в должностных инструкциях, регламентах и договорах.

2.3. Принятие управленческих решений.

Принятие управленческих решений в компании осуществляется на основе принципов ответственности, прозрачности и экономической обоснованности с учётом стратегических целей и текущих показателей.

Стратегические решения.

Стратегические решения, влияющие на развитие компании в целом, принимаются руководством компании. К таким решениям относятся:

- утверждение стратегии и направлений развития;
 - изменение организационной структуры;
 - запуск и закрытие ключевых проектов;
 - утверждение партнёрств и условий партнёрства;
 - принятие решений, влияющих на финансовую устойчивость и репутацию.
-

Операционные решения.

Операционные решения принимаются в рамках распределённых полномочий и включают:

- управление текущими проектами;
- организацию выхода и адаптации персонала;
- взаимодействие с заказчиками по рабочим вопросам;
- корректировку операционных процессов в рамках утверждённых регламентов.

Операционные решения принимаются менеджерами проектов, партнёрами и агентами B2B в пределах их зон ответственности.

Финансово значимые решения.

Решения, связанные с изменением финансовых условий, затрат, ставок, схем выплат и иных экономических параметров, принимаются:

- исключительно в рамках утверждённых финансовых моделей;
 - с обязательным согласованием с руководством компании, если такие решения выходят за пределы установленных лимитов полномочий.
-

Принцип персональной ответственности.

Лицо, принимающее управленческое решение, несёт ответственность за:

- последствия принятого решения;
- соответствие решения политикам и процедурам компании;
- влияние решения на экономику проекта и прибыль компании.

Передача ответственности без передачи полномочий не допускается.

Принцип фиксации решений.

Ключевые управленческие решения подлежат фиксации в установленной форме (в учётных системах, служебной переписке, чатах, протоколах или иных внутренних документах).

Решения, не зафиксированные надлежащим образом, не считаются принятыми.

Разрешение спорных ситуаций.

В случае возникновения спорных или конфликтных ситуаций окончательное решение принимает руководство компании.

2.4. Делегирование полномочий.

В компании допускается делегирование полномочий с целью повышения эффективности управления, ускорения принятия решений и обеспечения устойчивого функционирования проектов.

Принципы делегирования.

Делегирование полномочий осуществляется на основе следующих принципов:

- делегируются **полномочия**, а не ответственность;
- объём передаваемых полномочий должен соответствовать выполняемым функциям и соответствовать должностным инструкциям (ДА);
- делегирование не освобождает от контроля за результатом;
- делегирование осуществляется в интересах компании.

Порядок делегирования.

Полномочия могут быть делегированы:

- руководством компании — партнёрам, менеджерам проектов и иным ответственным лицам;
- партнёрами — в рамках закреплённых за ними проектов и сотрудников;
- менеджерами проектов — в пределах операционных задач.

Делегирование оформляется:

- устно — для текущих операционных задач;
- письменно или с фиксацией в системе (чатах, почте, CRM) — для задач, влияющих на финансовые показатели, обязательства или отношения с заказчиками.

Ограничения делегирования.

Не подлежат делегированию:

- стратегические решения;
- изменение финансовых моделей и условий сотрудничества;
- принятие решений, влияющих на партнёрский статус;
- действия, противоречащие политикам и процедурам компании.

Контроль и ответственность.

Лицо, делегировавшее полномочия, обязано:

- обеспечить ресурсами того, кому делегирована задача;
- обеспечить контроль за исполнением;
- оценивать результат делегированных действий;

- принимать меры при выявлении нарушений.

Ответственность за итоговый результат несёт лицо, принявшее решение о делегировании.

2.5. Взаимодействие подразделений.

Взаимодействие подразделений компании осуществляется на основе принципов координации, прозрачности и ответственности с целью обеспечения бесперебойной работы и достижения установленных показателей.

Общие принципы взаимодействия.

Подразделения компании обязаны:

- взаимодействовать между собой в интересах достижения общего результата;
 - своевременно обмениваться достоверной и актуальной информацией;
 - соблюдать установленные регламенты коммуникации и отчётности;
 - не допускать дублирования функций и конфликтов зон ответственности.
-

Взаимодействие блока подбора и операционного блока.

Менеджеры по подбору персонала и менеджеры проектов взаимодействуют по вопросам:

- передачи кандидатов на проекты;
 - подтверждения выходов и смен;
 - обмена информацией о статусе персонала;
 - оперативного решения вопросов, влияющих на выход и адаптацию.
-

Взаимодействие с коммерческим блоком (B2B).

Агенты B2B взаимодействуют с операционным блоком, партнёрами и руководством по вопросам:

- запуска и сопровождения проектов заказчиков;
 - выполнения коммерческих договорённостей;
 - обеспечения среднесуточного выхода и финансового результата;
 - урегулирования претензий и рабочих вопросов заказчиков.
-

Взаимодействие партнёров и руководства.

Партнёры взаимодействуют с руководством компании по вопросам:

- ключевых показателей партнёрских бизнес-единиц;
 - финансовых результатов и прибыльности;
 - корректировки условий партнёрства;
 - стратегических решений в рамках закреплённых проектов.
-

Разрешение разногласий.

Возникающие разногласия между подразделениями подлежат урегулированию в рабочем порядке.

В случае невозможности достижения согласия окончательное решение принимает руководство компании.

Принцип приоритета результата.

При взаимодействии подразделений приоритетом является достижение общего результата компании. Личные интересы, ведомственные споры и несогласованные действия не допускаются.

3.1. Принципы подбора персонала.

Подбор персонала в компании осуществляется на основе принципов эффективности, ответственности и соответствия требованиям проектов, партнеров или компании.

Принцип целевого подбора.

Подбор осуществляется исключительно под подтверждённые заявки и актуальные проекты. Привлечение персонала без чёткого понимания потребности, сроков и условий не допускается.

Принцип соответствия требованиям.

Кандидаты подбираются с учётом требований проекта, условий труда и ожиданий заказчика. Компания не направляет на проекты кандидатов, заведомо не соответствующих заявленным условиям. Внутренний подбор проводится согласно соответствия профессиональным компетенциям и ДА.

Принцип прозрачной коммуникации.

Кандидат должен быть заранее и в полном объёме проинформирован об условиях работы, графике, оплате, проживании и иных аспектах проекта или работы. Искажение информации и дезинформация не допускается.

Принцип фиксации и учёта.

Все этапы подбора, коммуникации и принятия решений подлежат обязательной фиксации в учётных системах компании — CRM. Отсутствие фиксации означает отсутствие результата.

Принцип ответственности за результат.

Лицо, осуществляющее подбор и направление кандидата, несёт ответственность за корректность информации, своевременность действий и соблюдение регламентов.

Принцип соблюдения регламентов.

Подбор персонала осуществляется в строгом соответствии с внутренними политиками, процедурами и инструкциями компании. Самовольное изменение правил подбора не допускается.

Принцип экономической обоснованности.

Подбор персонала должен быть экономически целесообразным и учитывать влияние на показатели проекта и компании в целом.

3.2. Адаптация и ввод в должность.

Адаптация и ввод в должность направлены на обеспечение стабильного выхода персонала, снижение текучести и достижение плановых показателей по проектам.

Общие положения.

Адаптация начинается с момента фактического выхода сотрудника на внутренний проект, проект партнеров и продолжается в течение установленного адаптационного периода. Адаптационный период линейного персонала для внутренних проектов и внешних — 5 смен, для офисного персонала — 3 месяца (испытательный срок). Ввод в должность осуществляется в соответствии с требованиями проекта и условиями договора с заказчиком.

Ответственность за адаптацию.

Ответственность за процесс адаптации распределяется следующим образом:

- на внутренних проектах компании — ответственность несёт менеджер проекта;
- на проектах контрагентов — ответственность несёт принимающая сторона, при координации со стороны компании (менеджер подбора);
- офисный персонал — ответственность несёт руководитель направления или партнер, руководитель подбора или группы подбора;
- за корректность передачи информации и фиксацию данных отвечает менеджер, направивший сотрудника.

Информирование сотрудника.

Сотрудник должен быть заранее проинформирован:

- о месте и времени выхода;
- об условиях труда, проживания (если таковое имеется);
- о правилах внутреннего распорядка и дисциплины;
- о контактных лицах для решения рабочих вопросов.

Фиксация статусов.

Все ключевые этапы адаптации подлежат обязательной фиксации в учётной системе компании — CRM, включая:

- факт выхода;
- отработанные смены;
- статус адаптации;
- причины возможных срывов.

Контроль адаптации.

Контроль адаптации осуществляется в рамках установленных показателей, включая:

- процент адаптации;
- количество самовольных уходов;
- соблюдение регламентов со стороны персонала.

Завершение адаптации.

Адаптация считается завершённой после достижения установленного минимального количества смен (5 смен) или иного показателя, определённого регламентами компании или настоящей версии “Политики и процедуры”.

3.3. Оценка эффективности сотрудников.

Оценка эффективности сотрудников проводится с целью контроля результатов работы, повышения качества процессов и обеспечения устойчивого развития компании.

Общие принципы оценки.

Оценка эффективности осуществляется на регулярной основе и строится на объективных, измеримых показателях и цифрах. Субъективные оценки и личные предпочтения не являются основанием для принятия управленческих решений.

Ключевые показатели эффективности (KPI).

Оценка эффективности сотрудников осуществляется с учётом их функциональной роли и включает, в том числе:

- выполнение плановых показателей;
- фактический выход персонала;
- стабильность и адаптацию сотрудников;
- соблюдение сроков и регламентов;
- качество коммуникации с кандидатами, персоналом и заказчиками.

Источники данных.

Основанием для оценки эффективности являются данные учётных систем компании — CRM и табель.

Результаты, не зафиксированные в системе, в оценке не учитываются.

Периодичность оценки.

Оценка эффективности проводится:

- на регулярной основе в рамках текущего контроля;
- по итогам отчётных периодов — неделя, месяц, год;
- при проведении аттестаций и (или) пересмотре условий сотрудничества.

Использование результатов оценки.

Результаты оценки эффективности используются для:

- принятия решений о мотивации и премировании;
- определения необходимости обучения и развития;
- пересмотра ролей и зон ответственности;
- применения дисциплинарных мер при выявлении нарушений.

Ответственность.

Каждый сотрудник несёт ответственность за достижение показателей в рамках своей роли.

Руководители несут ответственность за объективность оценки и корректное применение её результатов.

Дифференциация оценки эффективности по категориям сотрудников.

Оценка эффективности сотрудников осуществляется с учётом их функциональной роли:

- **Линейный персонал** оценивается по фактическому объёму выполненной работы за отчётный период, включая количество отработанных часов, отработанных смен и качество выполненных работ.
- **Менеджеры по подбору персонала** оцениваются по количеству направленных кандидатов, количеству заселённых и вышедших сотрудников, а также соблюдению сроков и регламентов подбора.

- **Менеджеры проектов** оцениваются по количеству адаптированных сотрудников, показателю среднесуточного выхода, стабильности работы проектов и выполнению заявок заказчиков.
 - **Руководители подразделений** оцениваются по совокупным показателям деятельности подразделения, включая валовую выручку, вклад проектов в финансовый результат компании (контрибуцию), а также эффективность управления процессами и командой.
 - **Иные категории сотрудников** оцениваются в соответствии с их должностными обязанностями, установленными KPI и степенью выполнения возложенных на них функций.
-

3.4. Обучение и развитие.

Обучение и развитие персонала в компании направлены на повышение эффективности, качества работы и устойчивости результатов.

Общие положения.

Обучение проводится с целью:

- освоения сотрудниками функциональных обязанностей;
 - повышения профессиональных компетенций;
 - обеспечения соответствия требованиям проектов и заказчиков;
 - подготовки сотрудников к расширению зон ответственности.
-

Формы обучения.

В компании применяются следующие формы обучения:

- вводное обучение и инструктаж при начале работы;
- обучение по регламентам, процедурам и стандартам компании;
- функциональное обучение по ролям;
- целевое обучение при запуске новых проектов или процессов;

- обучение по результатам оценки эффективности и аттестации;
 - стороннее оплачиваемое обучение вне рамок компании.
-

Ответственность за обучение.

- Руководители подразделений и менеджеры проектов обеспечивают организацию обучения в рамках своих зон ответственности.
 - Сотрудники обязаны проходить назначенные обучающие мероприятия и применять полученные знания в работе.
-

Связь обучения с результатом.

Обучение и развитие напрямую связаны с результатами оценки эффективности.

Непрохождение обязательного обучения или игнорирование требований к развитию может являться основанием для пересмотра условий сотрудничества или увольнению.

Фиксация обучения.

Факт прохождения обучения и его результаты подлежат фиксации в установленном порядке в личном деле.

Обучение, не зафиксированное в системе, считается непроведённым.

3.5. Аттестация персонала.

Аттестация персонала проводится с целью комплексной оценки результатов работы сотрудников, уровня развития компетенций и соответствия занимаемой должности, а также для принятия управленческих решений по развитию, мотивации и дальнейшему сотрудничеству.

Периодичность аттестации.

Аттестация проводится **ежегодно**, в установленную дату (**17 мая**), утверждённую руководством компании.

Внеплановая аттестация может проводиться по решению руководства в случае изменения роли, расширения зоны ответственности или систематических нарушений.

Основа аттестации.

Процедура аттестации строится на модели компетенций компании и включает:

- оценку корпоративных компетенций, обязательных для всех сотрудников;
- оценку профессионально-технических компетенций в зависимости от должности;
- анализ фактических результатов работы за отчётный период.

Оценка осуществляется по установленной шкале и уровням развития компетенций.

Участники аттестации

В аттестации участвуют:

- **аттестуемый** — сотрудник, проходящий оценку;
 - **аттестующий** — непосредственный руководитель;
 - **методист** — нейтральная сторона, обеспечивающая корректность процедуры.
-

Порядок проведения.

Аттестация включает:

1. подготовку аттестуемого и аттестующего;
2. обсуждение проявлений компетенций и рабочих результатов;
3. выставление итоговой оценки;
4. формирование рекомендаций и индивидуального плана развития (ИПР).

Результаты аттестации фиксируются в установленной форме и хранятся в компании (личное дело сотрудника).

Использование результатов аттестации.

Результаты аттестации являются основанием для:

- выплаты ежегодных премий;
- пересмотра условий мотивации;
- принятия решений о развитии, повышении или изменении роли;
- применения корректирующих или дисциплинарных мер.

Итоговая оценка (А, В, С, Е) напрямую влияет на управленческие и финансовые решения компании.

Ответственность

Сотрудник несёт ответственность за достоверность предоставленной информации.

Руководитель несёт ответственность за объективность оценки и корректность выводов.

3.6. Карьерный рост и развитие.

Карьерный рост и развитие в компании рассматриваются как результат системной и эффективной работы сотрудника, а не как гарантированное право или право по выслуги лет..

Общие принципы.

Карьерный рост возможен при одновременном выполнении следующих условий:

- стабильное выполнение и превышение установленных показателей эффективности;
 - соблюдение политик, процедур и регламентов компании;
 - готовность к расширению зоны ответственности;
 - подтверждённый вклад в результат подразделения и компании в целом.
-

Формы карьерного развития.

Карьерный рост может выражаться в:

- расширении функциональных обязанностей;
 - переходе на более высокую роль или управленческую позицию;
 - участии в управлении проектами или бизнес-единицами;
 - рассмотрении кандидата на партнёрство при достижении соответствующих показателей.
-

Роль аттестации и оценки.

Решения о карьерном росте принимаются на основании:

- результатов регулярной оценки эффективности;
- итогов аттестации;
- управленческой оценки потенциала сотрудника (Hi-Po).

Наличие стажа без подтверждённых результатов не является основанием для карьерного роста.

Индивидуальные планы развития

Для сотрудников с высоким потенциалом могут формироваться индивидуальные планы развития (ИПР), включающие:

- целевые показатели;
 - обучающие мероприятия (внутренние или внешние);
 - этапы карьерного роста.
-

Ограничения

Карьерный рост может быть приостановлен или отклонён в случае:

- систематического невыполнения показателей;
 - нарушений дисциплины или регламентов;
 - утраты доверия со стороны компании.
-

Ответственность.

Ответственность за собственное профессиональное развитие несёт сотрудник.

Компания обеспечивает возможности для роста при наличии подтверждённого результата.

4.1. Правила привлечения линейного персонала.

Привлечение линейного персонала осуществляется в соответствии с утверждёнными регламентами компании и исключительно в интересах выполнения действующих проектов и (или) проектов партнеров.

Общие требования

Привлечение линейного персонала допускается только при наличии:

- подтверждённой заявки на персонал;
- согласованных условий проекта и подписанного договора;
- определённых сроков выхода и объёма работ.

Привлечение персонала без подтверждённой потребности или без подписанного договора не допускается.

Источники привлечения

Линейный персонал привлекается через:

- собственные каналы компании и (или) внутреннюю базу;
- рекомендательные программы (акция “Приведи друга”);
- партнёрские и агентские каналы;

- иные источники, одобренные компанией.

Использование неутверждённых источников допускается только с согласия руководства.

Стандарты коммуникации

При привлечении линейного персонала обязательны:

- корректное и полное информирование кандидатов об условиях работы;
 - недопустимость искажения информации;
 - соблюдение логичной и уважительной формы общения.
-

Учёт и фиксация данных.

Все кандидаты и сотрудники подлежат обязательной регистрации в учетной системе компании — CRM.

Привлечение персонала без внесения данных в систему не допускается и считается нарушением.

Ответственность.

Лица, менеджеры по подбору персонала, осуществляющие привлечение линейного персонала, несут ответственность за:

- достоверность передаваемой информации;
 - соблюдение регламентов привлечения;
 - своевременную фиксацию данных.
-

4.2. Условия выхода на проекты.

Выход линейного персонала на проекты компании осуществляется при соблюдении установленных условий и в соответствии с подтверждёнными заявками и регламентами.

Общие условия выхода.

Выход на проект допускается при одновременном выполнении следующих условий:

- наличие подтверждённой заявки и свободных мест на проекте;
- согласование даты и времени выхода;
- прохождение обязательных инструктажей и процедур;
- внесение сотрудника в учётную систему компании — табель.

Выход без выполнения указанных условий не допускается.

Информирование персонала

Сотрудник до выхода на проект должен быть проинформирован:

- о месте и времени выхода;
 - о характере выполняемых работ;
 - об условиях оплаты труда и графике;
 - о правилах внутреннего распорядка и требованиях безопасности.
-

Подтверждение выхода

Факт выхода сотрудника на проект подлежит обязательному подтверждению и фиксации в установленном порядке.

Неподтверждённый выход не учитывается при расчётах и оценке эффективности и при сверках.

Ограничения

Компания не направляет персонал:

- при отсутствии подтверждённой заявки;
- при несоответствии сотрудника требованиям проекта;

- при наличии ограничений или запретов, установленных регламентами или законодательством.
-

Ответственность

Ответственность за соблюдение условий выхода несут лица, осуществляющие выход и адаптацию персонала, менеджеры проектов, в пределах своих полномочий.

4.3. Коммуникация с персоналом.

Коммуникация с линейным персоналом осуществляется на основе принципов уважения, прозрачности и ответственности с целью обеспечения стабильной работы проектов и соблюдения дисциплины.

Общие правила коммуникации.

При взаимодействии с персоналом сотрудники компании обязаны:

- использовать корректную форму общения;
 - предоставлять достоверную и актуальную информацию;
 - не допускать искажения фактов и вводящих в заблуждение сообщений;
 - соблюдать установленные каналы коммуникации (общий чат с линейным персоналом).
-

Каналы коммуникации.

Официальными каналами коммуникации являются:

- корпоративные мессенджеры и чаты, CRM;
- телефонная связь.

Коммуникация через неутверждённые каналы не является официальной и не учитывается при разрешении спорных ситуаций.

Информирование персонала.

Персонал своевременно информируется о:

- изменениях условий проекта;
 - графике работы и выходах;
 - правилах поведения и дисциплины (в первый ознакомительный день, либо по факту заселения);
 - контактных лицах для решения рабочих вопросов.
-

Работа с обращениями и жалобами.

Обращения и жалобы персонала подлежат рассмотрению в установленном порядке.

Лица, осуществляющие коммуникацию, обязаны:

- фиксировать обращения;
 - передавать информацию ответственным лицам;
 - обеспечивать корректную обратную связь.
-

Ограничения

Запрещается:

- обсуждение внутренних решений и финансовых вопросов компании;
 - распространение слухов и непроверенной информации;
 - вступление в конфликты, не направленные на решение рабочих задач.
-

Ответственность

Нарушение правил коммуникации влечёт применение мер ответственности в соответствии с внутренними регламентами компании.

4.4. Поведение и дисциплина.

Линейный персонал обязан соблюдать правила поведения и дисциплины, установленные компанией, а также требования общежитий, проектов и заказчиков.

Общие требования

Персонал обязан:

- соблюдать правила внутреннего распорядка на проектах и в общежитиях;
 - выполнять трудовые обязанности добросовестно и в установленные сроки;
 - соблюдать требования охраны труда и техники безопасности;
 - выполнять законные распоряжения ответственных лиц.
-

Недопустимое поведение

Запрещается:

- самовольный уход с проекта или рабочего места;
 - отказ от выполнения обязанностей без уважительных причин (подтвержденных справкой);
 - нарушение трудовой и производственной дисциплины;
 - употребление алкогольных или наркотических веществ;
 - распространение ложной или негативной информации о компании, заказчиках и проектах;
 - действия, наносящие ущерб имуществу компании, общежитию или заказчика.
-

Соблюдение правил проекта.

Линейный персонал обязан соблюдать правила и требования конкретного проекта, включая:

- режим работы и проживания;
- требования заказчика;
- нормы поведения на объекте.

Нарушение правил проекта рассматривается как нарушение дисциплины.

Ответственность за нарушения.

За нарушение правил поведения и дисциплины к линейному персоналу применяются меры ответственности, включая:

- лишение выплат и компенсаций;
 - удержание штрафов;
 - прекращение сотрудничества;
 - расчёт в ноль в соответствии с внутренними регламентами.
-

Фиксация нарушений.

Факты нарушений подлежат фиксации и являются основанием для принятия дисциплинарных решений.

4.5. Работа с конфликтами и жалобами.

Компания обеспечивает порядок рассмотрения конфликтных ситуаций и жалоб линейного и офисного персонала с целью сохранения стабильности проектов, дисциплины и деловых отношений.

Общие положения.

Конфликты и жалобы рассматриваются исключительно в рабочем порядке и подлежат обязательной фиксации. Самостоятельное урегулирование конфликтов персоналом без уведомления ответственных лиц не допускается.

Порядок обращения

Линейный или офисный персонал вправе обратиться:

- к менеджеру проекта (офисный к руководителю);
- к ответственному представителю компании;

- через установленные каналы коммуникации.

Обращения должны быть сформулированы корректно и содержать фактическую информацию.

Рассмотрение конфликтов и жалоб.

Ответственные лица обязаны:

- зафиксировать обращение;
 - провести проверку;
 - дать обратную связь в разумные сроки (до 5 рабочих дней);
 - принять меры в рамках полномочий и регламентов.
-

Ограничения.

Не подлежат рассмотрению:

- анонимные обращения;
 - обращения, содержащие оскорбления или угрозы;
 - жалобы, не относящиеся к деятельности компании или проекта.
-

Недопустимые действия.

Запрещается:

- распространение конфликтной информации за пределами установленных каналов;
 - публичное обсуждение внутренних вопросов;
 - давление на сотрудников или представителей компании.
-

Ответственность.

Нарушение установленного порядка работы с конфликтами и жалобами влечёт применение мер ответственности в соответствии с внутренними регламентами компании.

5.1. Привлечение и сопровождение клиентов.

Привлечение и сопровождение клиентов осуществляется в соответствии с политиками и процедурами компании и направлено на формирование устойчивых, долгосрочных и взаимовыгодных отношений с заказчиками.

Привлечение клиентов.

Привлечение клиентов осуществляется уполномоченными сотрудниками и партнёрами компании в рамках утверждённых условий и коммерческих моделей ([см. подробнее “Инструкция по работе B2B”](#)).

Все договорённости с клиентами должны быть согласованы и зафиксированы в установленном порядке (договор).

Недопустимо:

- обещать клиентам условия, не утверждённые компанией;
 - искажать информацию о возможностях и сроках выполнения заявок;
 - начинать работу с клиентом без согласованных условий.
-

Сопровождение клиентов.

Сопровождение клиентов включает:

- подготовка к организации запуска проектов;
- контроль выполнения обязательств;
- регулярную коммуникацию с заказчиком о увеличении или стабильном поддержании заявки;
- оперативное реагирование на запросы и обращения;
- обеспечение стабильного качества услуг.

Ответственность за сопровождение клиента несёт закреплённый менеджер проекта, агент B2B, внутренний менеджер B2B или партнёр в пределах своей зоны ответственности.

Коммуникационные стандарты.

Взаимодействие с клиентами осуществляется в деловой и корректной форме.

Все ключевые договорённости подлежат фиксации в учётных системах компании (Контур.Диадок, Google Disk).

Контроль и ответственность.

Результаты работы с клиентами оцениваются по фактическим показателям, включая:

- выполнение заявок;
- стабильность проектов;
- финансовый результат.

Нарушение правил привлечения и сопровождения клиентов влечёт применение мер ответственности в соответствии с внутренними регламентами.

5.2. Коммуникационные стандарты.

Коммуникация с заказчиками осуществляется в соответствии с принципами профессионализма, прозрачности и направлена на формирование устойчивых деловых отношений.

Общие требования.

При взаимодействии с заказчиками представители компании обязаны:

- использовать деловую и корректную форму общения;
- предоставлять достоверную и актуальную информацию;
- соблюдать договорённости и сроки обратной связи (в течении нескольких часов);

- фиксировать ключевые договорённости в установленном порядке письменно.
-

Каналы коммуникации.

Официальными каналами взаимодействия с заказчиками являются:

- корпоративная электронная почта;
- корпоративная телефонная связь;
- корпоративные мессенджеры (Bitrix, Telegram);
- иные каналы, согласованные с заказчиком.

Коммуникация через неофициальные каналы не считается подтверждённой.

Запреты и ограничения.

Запрещается:

- обсуждение внутренних процессов, финансовых моделей и кадровых вопросов компании;
 - передача конфиденциальной информации третьим лицам;
 - предоставление заказчику неподтверждённых или заведомо недостоверных данных;
 - вступление в конфликты и эмоциональные обсуждения.
-

Ответственность

Нарушение коммуникационных стандартов рассматривается как нарушение политик компании и влечёт применение мер ответственности в соответствии с внутренними регламентами и договорами.

5.3. Управление ожиданиями заказчика.

Управление ожиданиями заказчика является обязательным элементом взаимодействия и направлено на обеспечение реалистичных договорённостей, устойчивых проектов и долгосрочного сотрудничества.

Принципы управления ожиданиями.

Компания формирует ожидания заказчика исключительно на основе:

- фактических возможностей компании;
- подтверждённых ресурсов;
- реальных сроков и объёмов выполнения заявок.

Обещания, не подтверждённые возможностями компании, не допускаются.

Фиксация договорённостей.

Все ключевые договорённости с заказчиком подлежат обязательной фиксации, включая:

- объёмы и сроки вывода персонала;
- условия работы и оплаты;
- показатели качества и ответственности сторон.

Нефиксированные договорённости не считаются обязательными к исполнению.

Корректировка ожиданий

В случае изменения условий, объёмов или сроков компания обязана:

- своевременно проинформировать заказчика;
 - согласовать корректировки;
 - зафиксировать изменения в установленном порядке.
-

Ограничения.

Компания не принимает на себя обязательства:

- заведомо невыполнимые в заявленные сроки;
 - экономически необоснованные;
 - противоречащие внутренним политикам и процедурам.
-

Ответственность

Лица, взаимодействующие с заказчиком, несут ответственность за корректное формирование и соблюдение согласованных ожиданий.

Нарушение данного принципа рассматривается как нарушение политики компании.

5.4. Работа с претензиями.

Компания устанавливает единый порядок работы с претензиями заказчиков с целью оперативного урегулирования спорных ситуаций, сохранения деловых отношений и минимизации рисков.

Общие положения.

Все претензии заказчиков подлежат обязательной фиксации и рассмотрению. Игнорирование, сокрытие или самостоятельное урегулирование претензий без уведомления ответственных лиц не допускается.

Порядок приёма претензий.

Претензии принимаются:

- в письменной форме (электронная почта, корпоративные каналы);
- через уполномоченных представителей компании.

Устные претензии подлежат последующей фиксации.

Рассмотрение претензий.

Рассмотрение претензий включает:

- анализ обстоятельств и причин возникновения;
 - сбор и проверку информации;
 - определение ответственных лиц;
 - подготовку и предоставление заказчику обоснованного ответа.
-

Сроки реагирования.

Компания обеспечивает первичную обратную связь по претензии в разумные сроки.

Сроки полного рассмотрения и урегулирования зависят от сложности ситуации и согласовываются с заказчиком при необходимости.

Корректирующие меры.

По результатам рассмотрения претензии могут быть приняты:

- корректирующие меры в рамках проекта;
 - изменения процессов и (или) регламентов;
 - меры ответственности к виновным лицам.
-

Фиксация и контроль.

Результаты рассмотрения претензий подлежат фиксации.

Повторяющиеся претензии анализируются с целью предотвращения аналогичных ситуаций в будущем.

Ответственность.

Нарушение порядка работы с претензиями рассматривается как нарушение политик компании и влечёт применение мер ответственности.

5.5. Сохранение и развитие клиентских отношений.

Сохранение и развитие клиентских отношений является приоритетной задачей компании и направлено на формирование долгосрочного, устойчивого и взаимовыгодного сотрудничества с заказчиками.

Принципы сохранения клиентских отношений.

Компания выстраивает отношения с заказчиками на основе:

- выполнения принятых обязательств;
 - стабильного качества предоставляемых услуг;
 - прозрачности и предсказуемости взаимодействия;
 - своевременной и корректной коммуникации.
-

Развитие сотрудничества.

Развитие клиентских отношений включает:

- анализ потребностей и планов заказчика;
 - предложение дополнительных решений и форматов сотрудничества;
 - масштабирование действующих проектов при наличии ресурса и экономической целесообразности;
 - участие в долгосрочном планировании потребности в персонале.
-

Работа с лояльностью заказчиков.

Для поддержания лояльности заказчиков компания:

- оперативно реагирует на запросы и обращения;
- анализирует обратную связь;
- принимает меры по улучшению качества услуг;
- предотвращает повторение проблемных ситуаций.

Ответственность за развитие клиентов.

Ответственность за сохранение и развитие клиентских отношений несут уполномоченные сотрудники, агенты B2B, менеджеры B2B, партнёры и менеджеры проектов в рамках своих зон ответственности.

Ограничения

Развитие клиентских отношений не допускается за счёт:

- нарушения экономических интересов компании;
 - снижения качества услуг;
 - принятия на себя невыполнимых обязательств.
-

Контроль и оценка.

Эффективность работы с клиентами оценивается по фактическим показателям, включая:

- стабильность проектов;
 - объём и динамику выручки;
 - продолжительность сотрудничества.
-

6.1. Принципы партнёрства.

Партнёрство в компании рассматривается как формат долгосрочного взаимодействия, основанный на совместной ответственности за результат, экономическую эффективность, масштабируемость и репутацию компании.

Принцип результата.

Партнёрство строится исключительно на подтверждённых результатах. Намерения, планы и договорённости не являются основанием для партнёрского статуса без фактического выполнения показателей.

Принцип экономической ответственности.

Партнёр несёт ответственность за финансовый результат закреплённых за ним проектов и бизнес-единиц. Решения принимаются с учётом их влияния на прибыльность и устойчивость компании.

Принцип прозрачности.

Все показатели, расчёты и договорённости в рамках партнёрства должны быть прозрачными и проверяемыми. Манипуляции данными и искажение информации недопустимы.

Принцип соблюдения регламентов.

Партнёр действует в строгом соответствии с политиками, процедурами и регламентами компании. Самовольное изменение правил работы не допускается.

Принцип доверия и лояльности.

Партнёрство предполагает высокий уровень доверия. Действия, направленные в ущерб интересам компании, рассматриваются как существенное нарушение принципов партнёрства с его возможным прекращением.

Принцип управляемого роста.

Партнёрство направлено на развитие бизнеса компании. Рост показателей должен быть устойчивым и управляемым, без потери качества и контроля.

6.2. Критерии отбора партнёров.

Отбор партнёров осуществляется с целью формирования устойчивой партнёрской сети и допуска к управлению партнёрскими бизнес-единицами только лиц, способных обеспечивать стабильный результат, управляемость процессов и экономическую эффективность.

Обязательные критерии.

Кандидат на партнёрство должен одновременно соответствовать следующим требованиям:

- пройти **не менее двух аттестаций в компании** с подтверждёнными результатами (А, В);
- иметь подтверждённый опыт работы в компании или в смежных сферах;
- продемонстрировать устойчивое понимание бизнес-модели, процессов и регламентов компании;

- иметь подтверждённые операционные и финансовые результаты по проектам или направлениям;
 - обладать управленческой зрелостью и способностью принимать самостоятельные решения;
 - соблюдать политики, процедуры и деловую этику компании.
-

Показатели эффективности.

При рассмотрении кандидатуры на партнёрство оцениваются:

- стабильность результатов за отчётные периоды;
 - способность обеспечивать и удерживать среднесуточный выход;
 - вклад в чистую прибыль компании;
 - качество управления проектами и командой;
 - эффективность взаимодействия с заказчиками и внутренними подразделениями.
-

Репутационные требования

Кандидат не должен иметь:

- зафиксированных нарушений политик и регламентов компании;
 - случаев утраты доверия;
 - конфликтов интересов;
 - репутационных рисков для компании.
-

Процедура оценки

Рассмотрение кандидатуры на партнёрство осуществляется на основании:

- результатов **двух и более аттестаций**;

- анализа операционных и финансовых показателей;
 - управленческой оценки со стороны руководства компании.
-

Решение о партнёрстве.

Окончательное решение о допуске к партнёрству принимается руководством компании.

Партнёрский статус не является автоматическим, гарантированным или бессрочным и может быть отозван при несоответствии установленным критериям.

6.3. Порядок начала сотрудничества.

Начало партнёрского сотрудничества осуществляется в установленном порядке и направлено на обеспечение управляемости процессов, прозрачности условий и устойчивости партнёрских бизнес-единиц.

Инициирование партнёрства.

Инициатива начала партнёрского сотрудничества может исходить:

- от кандидата на партнёрство;
- от руководства компании.

Инициирование не является основанием для автоматического предоставления партнёрского статуса.

Оценка кандидатуры.

Перед началом сотрудничества проводится комплексная оценка кандидата, включающая:

- проверку соответствия критериям отбора партнёров (HI-PO);
- анализ результатов **не менее двух аттестаций**;
- оценку операционных и финансовых показателей;
- управленческую оценку со стороны руководства компании.

Определение условий партнёрства.

Условия партнёрского сотрудничества определяются индивидуально и включают:

- перечень закреплённых проектов или направлений;
- показатели эффективности и целевые значения;
- финансовую модель партнёрства;
- зоны ответственности и полномочия;
- порядок контроля и отчётности.

Документальное оформление.

Партнёрское сотрудничество оформляется:

- подписанием соответствующих соглашений;
- ознакомлением партнёра с политиками и процедурами компании;
- фиксацией условий в установленном порядке.

Переходный период.

По решению руководства может устанавливаться переходный период, в течение которого:

- оценивается способность партнёра удерживать показатели;
- проводится дополнительный контроль результатов;
- принимается решение о подтверждении или пересмотре условий партнёрства.

Начало деятельности.

Партнёр приступает к выполнению функций после завершения всех этапов оформления и подтверждения условий сотрудничества.

6.4. Управление партнёрскими проектами.

Управление партнёрскими проектами осуществляется партнёрами в рамках предоставленных полномочий и направлено на достижение устойчивого операционного и финансового результата.

Общие принципы управления.

Партнёр осуществляет управление закреплёнными проектами на основе:

- утверждённых политик, процедур и регламентов компании;
- согласованных финансовых моделей;
- установленных показателей эффективности.

Полномочия партнёра.

В рамках управления партнёрскими проектами партнёр уполномочен:

- принимать операционные решения по проектам;
- управлять ресурсами и персоналом в пределах согласованных условий;
- взаимодействовать с заказчиками по текущим вопросам;
- инициировать предложения по оптимизации процессов.

Ответственность партнёра.

Партнёр несёт ответственность за:

- выполнение плановых показателей;
- обеспечение среднесуточного выхода;
- экономическую эффективность проектов;
- соблюдение сроков и обязательств перед заказчиками;

- сохранение репутации компании.
-

Контроль и отчётность.

Партнёр обязан:

- обеспечивать прозрачность показателей;
 - предоставлять отчётность в установленном формате;
 - участвовать в регулярных контрольных встречах и разборах результатов.
-

Ограничения.

Партнёр не вправе:

- изменять условия сотрудничества с заказчиками без согласования;
 - нарушать финансовые модели и регламенты;
 - использовать ресурсы компании в целях своей выгоды;
 - распространять негативные слухи о компании внутри компании и за ее пределами;
 - передавать управление проектами третьим лицам без разрешения компании.
-

Корректировка управления.

В случае снижения показателей, нарушения регламентов или возникновения рисков компания вправе:

- усилить контроль за проектами;
 - пересмотреть полномочия партнёра;
 - принять решение о корректировке условий партнёрства.
-

6.5. Прекращение партнёрства.

Прекращение партнёрства осуществляется в целях защиты интересов компании, сохранения управляемости проектов и минимизации финансовых и репутационных рисков.

Основания для прекращения партнёрства.

Партнёрство может быть прекращено в следующих случаях:

- систематическое невыполнение установленных показателей;
 - нарушение политик, процедур и регламентов компании;
 - утрата доверия со стороны компании;
 - причинение финансового и (или) репутационного ущерба;
 - выявление конфликта интересов;
 - односторонний отказ партнёра от сотрудничества.
-

Порядок прекращения.

Решение о прекращении партнёрства принимается руководством компании и доводится до партнёра в установленном порядке.

По решению компании может устанавливаться переходный период для передачи проектов и обязательств.

Финансовые расчёты.

При прекращении партнёрства:

- производится расчёт по подтверждённым показателям за фактический период работы;
 - выплаты могут быть уменьшены или отменены при наличии нарушений;
 - компания вправе удержать суммы причинённого ущерба.
-

Передача проектов и информации.

Партнёр обязан:

- обеспечить передачу проектов, документации и информации;
 - прекратить использование ресурсов и данных компании;
 - вернуть доступы и материалы в установленные сроки.
-

Ограничения после прекращения

После прекращения партнёрства партнёр:

- не вправе представлять интересы компании;
 - обязан соблюдать обязательства по конфиденциальности;
 - не вправе использовать информацию, полученную в рамках партнёрства, в личных или коммерческих целях в течении установленного срока (соглашение).
-

Заключительные положения

Прекращение партнёрства не освобождает стороны от ответственности за обязательства, возникшие в период сотрудничества.

7.1. Принципы финансового управления.

Финансовое управление в компании направлено на обеспечение устойчивости, прибыльности и прозрачности деятельности, а также на защиту экономических интересов компании.

Принцип прибыльности.

Компания осуществляет деятельность исключительно в рамках экономически обоснованных моделей. Проекты, не обеспечивающие прибыльность или создающие финансовые риски, подлежат пересмотру или прекращению.

Принцип контроля расходов.

Все расходы компании подлежат контролю и должны быть оправданы операционной необходимостью. Необоснованные, несогласованные или незафиксированные расходы не допускаются.

Принцип подтверждённой выручки.

В качестве финансового результата учитывается только подтверждённая выручка, фактически полученная компанией за реально отработанные часы персонала. Обещания, планы и предварительные договорённости не считаются выручкой.

Принцип прозрачности расчётов.

Все финансовые расчёты, включая выручку, расходы, выплаты и премии, должны быть прозрачными, проверяемыми и основанными на данных учётных систем компании (Google Disk, Контур.Диадок, банк).

Принцип финансовой ответственности.

Лица, принимающие решения, влияющие на финансовые показатели, несут персональную ответственность за последствия таких решений. Компания не компенсирует убытки, возникшие по причине нарушений регламентов или управленческих ошибок.

Принцип разделения полномочий.

Функции формирования доходов, учёта, контроля и распределения денежных средств разделяются между ответственными лицами в соответствии с установленными полномочиями.

Принцип соблюдения законодательства.

Финансовая деятельность компании осуществляется в строгом соответствии с требованиями действующего законодательства, налоговыми и бухгалтерскими нормами.

7.2. Учёт доходов и расходов.

Учёт доходов и расходов в компании осуществляется с целью обеспечения прозрачности финансовых потоков, контроля прибыльности проектов и принятия обоснованных управленческих решений.

Учёт доходов.

Доходами компании признаются исключительно денежные средства, фактически поступившие от заказчиков за реально отработанные часы персонала и оказанные услуги.

В учёте доходов:

- не учитываются плановые показатели, прогнозы и обещанные объёмы;

- не учитываются неподтверждённые или не оплаченные заказчиком суммы;
- налог на добавленную стоимость (НДС) не относится к доходам компании.

Основанием для учёта доходов являются подтверждённые платежи и сверки с заказчиками.

Учёт расходов.

Расходами компании признаются обоснованные и подтверждённые затраты, непосредственно связанные с деятельностью компании, включая:

- оплату труда линейного персонала и сотрудников (ФОТ);
- налоги и обязательные платежи;
- расходы на подбор персонала и рекламу;
- расходы на проживание, питание и медицинские книжки;
- операционные и административные расходы.

Расходы подлежат обязательному учёту и подтверждению.

Необоснованные или несогласованные расходы в учёт не принимаются.

Принцип соотношения доходов и расходов.

Доходы и расходы учитываются в привязке к конкретным проектам и периодам, к которым они относятся, что позволяет корректно оценивать финансовый результат и прибыльность.

Фиксация и контроль.

Все данные по доходам и расходам подлежат фиксации в учётных системах компании тем лицом, который производит этот расчет или зачет.

Отсутствие фиксации означает отсутствие учёта.

Контроль корректности учёта осуществляется уполномоченными лицами и руководством компании.

Ответственность.

Лица, предоставляющие данные для учёта доходов и расходов, несут ответственность за их достоверность и своевременность.

Нарушение порядка учёта рассматривается как нарушение финансовой политики компании.

Финансовая отчётность и учётные файлы.

Вся финансовая отчётность компании на текущий момент ведётся в централизованном виде в **Google Диске** и относится к внутренним документам дирекции, бухгалтерии и финансового блока.

Основным учётным документом является **бюджетный файл ELTERA**, в котором фиксируются:

- все доходы и расходы компании;
- фактическая прибыль;
- движения денежных средств.

В рамках бюджетного файла:

- все платежи фиксируются во вкладке **«Платежи»**;
 - начисления и выплаты заработной платы фиксируются во вкладке **«Зарплаты»**;
 - все платёжные поручения подлежат обязательной фиксации и хранению.
-

Порядок выплат заработной платы

Выплата заработной платы осуществляется:

- по пятницам;
- до 12:00 по московскому времени необходимо заполнить платёжную ведомость;

- на основании подтверждённых данных сверок от заказчиков, зафиксированных письменно.

Для обеспечения прозрачности и контроля формируется отдельный документ — **платёжные ведомости**, в котором отражаются:

- основания для выплат;
- суммы;
- получатели;
- даты выплат.

Данные платёжных ведомостей должны полностью соответствовать информации, зафиксированной в свёрках и бюджетном файле ELTERA.

Контроль и ответственность.

Доступ к финансовым файлам ограничен и предоставляется только уполномоченным лицам.

Все изменения и корректировки подлежат фиксации и контролю.

Нарушение порядка финансового учёта, фиксации данных или сроков выплат рассматривается как нарушение финансовой политики компании.

7.3. Контроль прибыльности проектов.

Контроль прибыльности проектов осуществляется с целью обеспечения устойчивой финансовой деятельности компании, своевременного выявления рисков и принятия управленческих решений.

Общие принципы контроля.

Каждый проект компании подлежит обязательному финансовому контролю. Проекты, не обеспечивающие установленный уровень прибыльности, подлежат пересмотру, оптимизации либо прекращению.

Показатели прибыльности.

Контроль прибыльности осуществляется на основании следующих показателей:

- фактическая выручка проекта (без НДС);
- совокупные расходы проекта;
- валовая прибыль;
- вклад проекта в общий финансовый результат компании (контрибуция).

Расчёты осуществляются на основе подтверждённых данных, зафиксированных в учётных системах.

Периодичность контроля.

Анализ прибыльности проводится:

- на регулярной основе в рамках текущего управления;
- по итогам отчётных периодов;
- при существенных изменениях условий проекта.

Ответственность за контроль.

Ответственность за контроль прибыльности несут:

- менеджеры проектов — в части операционных показателей;
- партнёры — в части закреплённых бизнес-единиц;
- руководство компании — в части принятия стратегических решений.

Корректирующие меры.

В случае выявления отклонений или снижения прибыльности компания вправе:

- изменить условия проекта;
- оптимизировать расходы;

- скорректировать объёмы и сроки;
 - приостановить или прекратить проект.
-

Фиксация и отчётность.

Все данные о прибыльности проектов подлежат обязательной фиксации в бюджетных и учётных файлах компании.

Отсутствие фиксации означает отсутствие основания для анализа и принятия решений.

7.4. Финансовая ответственность.

Финансовая ответственность в компании устанавливается с целью обеспечения сохранности денежных средств, соблюдения финансовой дисциплины и защиты экономических интересов компании.

Общие положения.

Все лица, принимающие решения или совершающие действия, влияющие на финансовые показатели компании, несут персональную финансовую ответственность в пределах своих полномочий.

Ответственность за финансовые решения.

Финансовой ответственности подлежат:

- несогласованные или необоснованные расходы;
 - нарушение утверждённых финансовых моделей;
 - принятие обязательств без подтверждённых источников финансирования;
 - действия или бездействие, повлёкшие финансовые потери компании.
-

Компенсация ущерба.

В случае причинения финансового ущерба компании по вине сотрудника, партнёра или иного участника процессов:

- ущерб подлежит компенсации в установленном порядке;
 - возможны удержания выплат;
 - могут применяться иные меры ответственности, предусмотренные внутренними регламентами и договорами.
-

Ограничения полномочий.

Лица, не обладающие соответствующими полномочиями, не вправе:

- изменять финансовые условия проектов;
 - утверждать расходы;
 - принимать финансовые обязательства от имени компании.
-

Фиксация и контроль.

Все финансово значимые действия подлежат обязательной фиксации и контролю.

Отсутствие фиксации означает отсутствие основания для признания действий допустимыми.

Связь с дисциплинарной ответственностью.

Финансовые нарушения могут являться основанием для применения дисциплинарных мер, вплоть до прекращения сотрудничества.

7.5. Работа с дебиторской задолженностью.

Работа с дебиторской задолженностью осуществляется с целью обеспечения своевременного поступления денежных средств, поддержания финансовой устойчивости компании и минимизации рисков неплатежей.

Общие положения.

Дебиторской задолженностью признаются обязательства заказчиков по оплате оказанных услуг и фактически отработанных часов персонала, подтверждённые сверками и документами.

Контроль задолженности.

Контроль дебиторской задолженности осуществляется на постоянной основе и включает:

- учёт сроков оплаты;
 - контроль соблюдения договорных условий;
 - фиксацию задолженности в учётных системах компании.
-

Ответственность за работу с задолженностью.

Ответственность за работу с дебиторской задолженностью несут:

- менеджеры проектов и агенты B2B — в части закреплённых заказчиков;
 - финансовая служба (бухгалтерия) — в части контроля, учёта и фиксации;
 - руководство компании — в части принятия решений по мерам воздействия.
-

Меры воздействия.

В случае возникновения задолженности компания вправе:

- приостановить оказание услуг;
 - ограничить объёмы работ;
 - пересмотреть условия сотрудничества;
 - применить иные меры, в частности, досудебное письмо, обращение в суд, в соответствии с договорами.
-

Списание задолженности.

Решение о списании дебиторской задолженности принимается исключительно руководством компании на основании анализа обстоятельств и экономической целесообразности.

Фиксация и отчётность.

Все действия по работе с дебиторской задолженностью подлежат обязательной фиксации.

Отсутствие фиксации означает отсутствие основания для признания задолженности урегулированной.

8.1. Общие принципы мотивации.

Система мотивации в компании направлена на стимулирование результативной работы, удержание эффективных сотрудников и обеспечение устойчивого роста бизнеса.

Принцип результата.

Вознаграждение сотрудников и партнёров напрямую связано с фактическим результатом. Обещания, намерения, выслуга лет и планы не являются основанием для получения вознаграждения.

Принцип прозрачности.

Все условия мотивации, расчёта выплат и бонусов должны быть понятны, проверяемы и зафиксированы в установленных документах.

Принцип справедливости.

Вознаграждение соразмерно вкладу сотрудника или партнёра в общий результат компании и учитывает уровень ответственности, сложности задач и достигнутые показатели.

Принцип подтверждённых показателей.

В расчёт мотивации принимаются только подтверждённые данные, зафиксированные в учётных и отчётных системах компании.

Принцип финансовой устойчивости.

Мотивационные выплаты осуществляются с учётом финансового состояния компании и не могут превышать экономически обоснованные рамки.

Принцип дисциплины.

Нарушение регламентов, политик и процедур компании является основанием для снижения, приостановки или отмены мотивационных выплат ([см. подробнее “Акции и штрафы”](#)).

8.2. Переменная и фиксированная часть.

Вознаграждение сотрудников и партнёров компании может включать фиксированную и переменную части в зависимости от занимаемой роли, зоны ответственности и формата сотрудничества.

Фиксированная часть.

Фиксированная часть вознаграждения устанавливается для отдельных категорий сотрудников и направлена на обеспечение стабильности дохода при выполнении должностных обязанностей.

Фиксированная часть:

- определяется условиями трудового или гражданско-правового договора;
 - выплачивается независимо от краткосрочных колебаний показателей;
 - может пересматриваться по результатам оценки эффективности.
-

Переменная часть.

Переменная часть вознаграждения зависит от фактических результатов работы и формируется на основании установленных показателей эффективности.

Переменная часть:

- рассчитывается по утверждённым формулам и условиям;
 - зависит от выполненных объёмов, показателей качества и финансового результата;
 - выплачивается при наличии подтверждённых данных.
-

Соотношение фиксированной и переменной частей.

Соотношение фиксированной и переменной частей определяется индивидуально для каждой роли и может изменяться в зависимости от:

- специфики функций;
 - уровня ответственности;
 - финансовой модели проектов.
-

Ограничения.

Переменная часть может быть снижена, приостановлена или отменена в случае:

- нарушения регламентов и политик компании;
 - отсутствия подтверждённых показателей;
 - причинения финансового и (или) репутационного ущерба.
-

Фиксация условий.

Все условия формирования фиксированной и переменной частей подлежат обязательной фиксации в договорных и внутренних документах.

8.3. Премии и бонусы.

Премии и бонусы являются элементом переменной части вознаграждения и направлены на поощрение сотрудников и партнёров за достижение подтверждённых результатов сверх базовых обязанностей.

Основания для выплаты премий и бонусов.

Премии и бонусы выплачиваются исключительно при одновременном соблюдении следующих условий:

- достижение установленных показателей эффективности;
- подтверждение результатов в учётных и отчётных системах;
- отсутствие нарушений политик, процедур и регламентов компании.

Виды премий и бонусов.

В компании могут применяться следующие виды премирования:

- премии за выполнение и перевыполнение плановых показателей;
- бонусы за участие в акциях и специальных мотивационных программах;
- ежегодные премии по результатам аттестации;
- разовые поощрения за вклад в развитие проектов или компании.

Конкретные условия, размеры и порядок выплаты премий и бонусов устанавливаются отдельными регламентами и акциями.

Порядок расчёта и выплаты.

Расчёт премий и бонусов осуществляется на основании:

- фактических данных;
- подтверждённых сверок;
- утверждённых формул расчёта.

Выплата производится в установленные сроки (ближайшая пятница) и может быть объединена с основной выплатой либо осуществляться отдельно.

Ограничения и отмена выплат.

Премии и бонусы не выплачиваются либо подлежат отмене в случаях:

- невыполнения условий акции или программы;
 - искажения данных;
 - причинения финансового и (или) репутационного ущерба;
 - нарушения дисциплины и регламентов.
-

Дискреционное право компании.

Компания оставляет за собой право:

- пересматривать условия премирования;
 - приостанавливать или отменять премии при изменении финансовых условий;
 - принимать решения о выплатах с учётом общего состояния бизнеса.
-

8.4. Ежегодные выплаты.

Ежегодные выплаты являются элементом долгосрочной мотивации и направлены на поощрение сотрудников и партнёров за стабильную работу, вклад в развитие компании и достижение подтверждённых результатов за отчётный период.

Условия участия.

Право на ежегодную выплату имеют сотрудники и партнёры, которые:

- отработали в компании **не менее шести месяцев**;
 - показали устойчивые результаты в рамках своих должностных обязанностей;
 - успешно прошли ежегодную аттестацию (А,В,С);
 - не имеют зафиксированных нарушений политик и регламентов компании.
-

Основания для расчёта.

Размер ежегодной выплаты определяется на основании:

- совокупного финансового результата за отчётный период;
- индивидуального вклада сотрудника или партнёра;
- выполнения установленных показателей эффективности;
- результатов аттестации.

Расчёт осуществляется с применением утверждённых коэффициентов.

Порядок выплаты.

Ежегодные выплаты:

- производятся по итогам отчётного периода;
- выплачиваются после завершения процедуры аттестации (в период с мая по июль);
- осуществляются в установленные компанией сроки.

Ограничения и отмена выплат.

Ежегодная выплата может быть снижена или отменена в случае:

- невыполнения условий участия;
- ухудшения финансовых показателей;
- выявления нарушений регламентов;
- причинения ущерба компании.

Дискреционное право компании.

Компания вправе:

- пересматривать условия ежегодных выплат;
- изменять коэффициенты и порядок расчёта;
- принимать окончательное решение о размере и целесообразности выплаты исходя из общих показателей компании.

8.5. Условия пересмотра мотивации.

Пересмотр условий мотивации осуществляется с целью обеспечения справедливости вознаграждения, соответствия фактическим результатам и финансовой устойчивости компании.

Основания для пересмотра мотивации.

Условия мотивации могут быть пересмотрены в следующих случаях:

- изменение функционала, зоны ответственности или роли;
 - существенное изменение показателей эффективности;
 - результаты аттестации (редко);
 - изменение финансовых показателей компании или проектов;
 - систематическое нарушение регламентов и процедур.
-

Формы пересмотра.

Пересмотр мотивации может включать:

- изменение соотношения фиксированной и переменной частей;
 - корректировку показателей и коэффициентов;
 - временное приостановление отдельных выплат;
 - отмену мотивационных программ.
-

Порядок пересмотра.

Решение о пересмотре мотивации принимается руководством компании и доводится до сотрудника или партнёра в установленном порядке.

Пересмотр не требует согласия стороны, если иное не предусмотрено договором.

Ограничения.

Пересмотр мотивации не является основанием для компенсаций, если он:

- обусловлен объективными причинами;
 - связан с результатами работы;
 - направлен на защиту интересов компании.
-

Фиксация изменений.

Все изменения условий мотивации подлежат обязательной фиксации в договорных и внутренних документах.

9.1. Общие требования к поведению.

Компания устанавливает требования к поведению сотрудников, партнёров и представителей компании с целью сохранения рабочей атмосферы, результативности и деловой репутации.

Общий подход.

Компания исходит из того, что рабочая среда может быть живой, эмоциональной и прямой. При этом ключевым ориентиром является **результат, уважение границ и отсутствие личных оскорблений**.

Допустимые формы общения.

В рабочей коммуникации допускаются:

- эмоциональные высказывания и разговорная речь;
 - использование ненормативной лексики **без адресного оскорбления личности**;
 - жёсткая, прямая и требовательная коммуникация, направленная на достижение результата;
 - конструктивное давление в рамках рабочих задач и ответственности.
-

Недопустимые формы поведения.

Недопустимыми считаются:

- адресные оскорбления, унижение и обесценивание коллег;
 - адресная агрессия, направленная на человека, а не на его (или общий) результат;
 - систематическое хамство и саботаж, создающее токсичную атмосферу;
 - манипуляции, угрозы и давление, не связанные с рабочими задачами;
 - распространение слухов и заведомо ложной информации.
-

Принцип ответственности.

Каждый участник взаимодействия несёт ответственность:

- за форму и содержание своих высказываний;
 - за последствия своих действий для команды и компании;
 - за соблюдение баланса между жёсткостью и профессионализмом.
-

Границы допустимого.

Ключевым критерием оценки поведения является:

- наличие или отсутствие рабочего результата;
 - направленность коммуникации на задачу, а не на личность;
 - отсутствие ущерба репутации компании и внутренним отношениям.
-

Споры и разногласия в чатах.

Компания не поощряет публичные споры в рабочих чатах, если:

- они не приводят к решению задачи;
- не влияют на результат;

- основаны на личной неприязни, эмоциях или интерпретациях.

В таких случаях рекомендуется:

- перейти в личный диалог (звонок или личное сообщение);
- обсудить ситуацию напрямую и без аудитории.

Формат конструктивного диалога.

При возникновении напряжения или недопонимания рекомендуется использовать формат общения из позиции «я», а именно:

- описывать свои ощущения, а не давать оценки личности;
- уточнять намерения собеседника;
- задавать прямые вопросы.

Пример допустимого формата:

- *«Мне показалось, что в этом сообщении был скрытый упрёк. Я мог ошибиться — правильно ли я тебя понял?»*
- *«Я чувствую напряжение в коммуникации и хочу это прояснить. Это про задачу или про что-то другое?»*

Такой формат позволяет:

- снизить уровень конфликта;
- сохранить рабочие отношения;
- быстрее прийти к результату.

Общий принцип.

Если коммуникация перестаёт быть продуктивной в чате — **лучше поговорить голосом.**

Если разговор не приводит к решению — вопрос может быть вынесен в личном общении с руководителем.

Ответственность.

Нарушение данных требований рассматривается индивидуально с учётом контекста, системности и последствий и может повлечь применение дисциплинарных мер.

9.2. Нарушения и классификация.

В компании применяется классификация нарушений с целью объективной оценки действий, выбора соразмерных мер реагирования и сохранения рабочей атмосферы.

Оценка нарушений осуществляется с учётом:

- контекста ситуации;
 - системности поведения;
 - последствий для команды, заказчиков и компании;
 - наличия либо отсутствия результата.
-

Классификация нарушений.

Незначительные нарушения.

К незначительным нарушениям относятся действия, не повлекшие существенного ущерба и носящие разовый характер, в том числе:

- небрежность в письменной коммуникации;
- несоблюдение рекомендованных форматов общения;
- эмоциональные высказывания без личных оскорблений;
- ошибки в рабочих процессах без финансовых и репутационных последствий.

Как правило, такие нарушения решаются через обратную связь и разъяснение.

Существенные нарушения.

К существенным нарушениям относятся:

- личные оскорбления и унижение коллег;
- адресная агрессия, направленная на личность;
- публичные конфликты, мешающие работе команды;
- систематическое нарушение регламентов и процедур;
- игнорирование рабочих обязанностей;
- искажение информации или недобросовестное выполнение задач.

Существенные нарушения требуют управленческого вмешательства и фиксации.

Грубые нарушения.

К грубым нарушениям относятся действия, наносящие прямой ущерб компании, включая:

- причинение финансового ущерба, саботаж;
- подрыв отношений с заказчиками;
- утрату доверия;
- распространение конфиденциальной информации;
- действия в конфликте интересов;
- продажу интересов компании третьим лицам.

Грубые нарушения рассматриваются как основание для жёстких мер ответственности, вплоть до прекращения сотрудничества.

Общие положения.

- Классификация нарушений не является исчерпывающей.
 - Одно и то же действие может быть отнесено к разной категории в зависимости от последствий и повторяемости.
 - Компания оставляет за собой право индивидуальной оценки каждой ситуации.
-

9.3. Штрафы и санкции.

Штрафы и санкции применяются с целью защиты интересов компании, поддержания дисциплины и предотвращения повторных нарушений, а не в качестве карательной меры.

Общие положения.

Меры ответственности применяются:

- с учётом классификации нарушений;
- с анализом контекста и последствий;
- с фиксацией в установленном порядке.

Компания исходит из принципа соразмерности и оставляет за собой право выбора меры воздействия.

Виды мер ответственности.

Мягкие меры.

Применяются при незначительных нарушениях:

- устная обратная связь;
 - письменное замечание;
 - разъяснение требований и ожиданий.
-

Финансовые санкции.

Могут применяться при существенных нарушениях и включают:

- снижение или отмену переменной части вознаграждения;
 - отмену премий и бонусов;
 - удержания в пределах, допустимых законодательством и договорами.
-

Организационные меры.

Применяются при повторных или системных нарушениях:

- ограничение полномочий;
 - изменение зоны ответственности;
 - усиленный контроль;
 - временное отстранение от отдельных процессов.
-

Жёсткие меры.

Применяются при грубых нарушениях:

- расчёт в ноль по текущему периоду;
 - взыскание причинённого ущерба;
 - прекращение трудовых или партнёрских отношений.
-

Принципы применения санкций.

- санкции не применяются автоматически;
- каждая ситуация рассматривается индивидуально;

- учитываются история работы и вклад сотрудника или партнёра;
 - цель санкций — восстановление управляемости и результата.
-

Заключительные положения.

Применение штрафов и санкций не исключает возможности пересмотра решений при изменении обстоятельств или устранении последствий нарушения.

9.4. Порядок рассмотрения нарушений.

Рассмотрение нарушений осуществляется с целью объективной оценки ситуации, восстановления рабочего порядка и принятия соразмерных мер ответственности.

Инициирование рассмотрения.

Рассмотрение нарушения может быть инициировано:

- руководством компании;
- ответственными лицами;
- по факту выявления нарушения в ходе работы.

Анонимные обращения могут рассматриваться, но не являются обязательным основанием для принятия решений.

Фиксация нарушения.

Каждое нарушение подлежит фиксации, включая:

- описание обстоятельств;
- дату и участников;
- возможные последствия;
- источники информации.

Отсутствие фиксации ограничивает возможность применения санкций.

Анализ и оценка.

При рассмотрении нарушения учитываются:

- классификация нарушения;
 - контекст и причины;
 - системность;
 - последствия для компании, заказчиков и команды;
 - позиция участников.
-

Принятие решения.

Решение о мерах воздействия принимается руководством компании и может включать:

- отказ от применения санкций;
- применение мер ответственности;
- корректирующие действия.

Решение доводится до заинтересованных лиц в установленном порядке.

Право на позицию.

Лицо, в отношении которого рассматривается нарушение, имеет право:

- изложить свою позицию;
 - предоставить пояснения;
 - участвовать в обсуждении.
-

Пересмотр решений.

Компания вправе пересмотреть принятое решение при:

- появлении новых обстоятельств;
 - устранении последствий нарушения;
 - изменении контекста ситуации.
-

Заключительные положения.

Порядок рассмотрения нарушений направлен на сохранение управляемости, справедливости и рабочего результата, а не на формальное наказание.

9.5. Принятие дисциплинарных решений.

Принятие дисциплинарных решений осуществляется с целью восстановления управляемости, сохранения рабочего результата и защиты интересов компании.

Компетенция принятия решений.

Право принятия дисциплинарных решений принадлежит:

- руководству компании;
 - уполномоченным лицам в пределах предоставленных полномочий.
-

Основания для принятия решений.

Дисциплинарные решения принимаются на основании:

- зафиксированных фактов нарушений;
 - результатов анализа и рассмотрения ситуации;
 - классификации нарушения;
 - последствий для компании и команды.
-

Принципы принятия решений.

При принятии дисциплинарных решений соблюдаются следующие принципы:

- соразмерность меры характеру нарушения;
 - учёт контекста и системности;
 - ориентация на восстановление результата;
 - защита интересов компании.
-

Формы дисциплинарных решений.

Дисциплинарные решения могут включать:

- отсутствие мер воздействия (редко);
 - применение штрафов и санкций;
 - изменение условий мотивации;
 - ограничение полномочий;
 - прекращение сотрудничества.
-

Фиксация решений.

Все дисциплинарные решения подлежат обязательной фиксации в установленном порядке.

Заключительные положения.

Принятие дисциплинарных решений является управленческим инструментом и не подлежит публичному обсуждению вне установленных форматов.

10.1. Конфиденциальная информация.

Компания устанавливает обязательные требования по защите конфиденциальной информации ([см. подробнее NDA](#)) с целью сохранения коммерческих интересов, безопасности данных и деловой репутации. Договор о неразглашении (NDA) необходимо подписать всем без исключения сотрудникам с момента начала работы или стажировки.

Понятие конфиденциальной информации.

К конфиденциальной информации относится любая информация, полученная в рамках работы или сотрудничества с компанией, включая, но не ограничиваясь:

- финансовые данные, бюджеты, отчётность и расчёты;
- условия договоров с заказчиками, партнёрами и подрядчиками;
- персональные данные сотрудников и линейного персонала;
- внутренние регламенты, инструкции и бизнес-процессы;
- базы данных, CRM, воронки, статистика и аналитика;
- сведения о клиентах, проектах и объёмах работ;
- любые иные данные, не предназначенные для публичного распространения.

Обязанности по соблюдению конфиденциальности.

Сотрудники, партнёры и иные представители компании обязаны:

- использовать конфиденциальную информацию исключительно в служебных целях;
- не передавать конфиденциальную информацию третьим лицам без разрешения;
- обеспечивать сохранность документов, файлов и доступов;
- соблюдать правила работы с информационными системами компании.

Доступ к конфиденциальной информации.

Доступ предоставляется:

- в объёме, необходимом для выполнения обязанностей;
 - на основании полномочий и роли;
 - с обязательным контролем и возможностью отзыва.
-

Запреты.

Запрещается:

- копирование, распространение или использование конфиденциальной информации в личных целях (без письменного согласования с руководством);
 - обсуждение внутренних данных в публичных или нерабочих каналах;
 - передача информации конкурентам или третьим лицам;
 - сохранение конфиденциальных данных после прекращения сотрудничества.
-

Ответственность за нарушение.

Нарушение требований конфиденциальности рассматривается как грубое нарушение и может повлечь:

- дисциплинарные меры;
 - финансовую ответственность;
 - прекращение сотрудничества;
 - иные меры в соответствии с договорами и законодательством.
-

Срок действия обязательств.

Обязательства по соблюдению конфиденциальности сохраняют силу как в период сотрудничества, так и после его прекращения (срок до двух лет).

10.2. Работа с персональными данными.

Работа с персональными данными в компании осуществляется в целях соблюдения законодательства, защиты прав субъектов персональных данных и обеспечения безопасности информации.

Понятие персональных данных.

К персональным данным относятся любые сведения, относящиеся к прямо или косвенно идентифицируемому физическому лицу, включая, но не ограничиваясь:

- фамилию, имя, отчество;
 - контактные данные;
 - паспортные и иные идентификационные сведения;
 - сведения о трудовой деятельности;
 - иные данные, полученные в рамках подбора, оформления и сопровождения персонала.
-

Принципы обработки персональных данных.

Обработка персональных данных осуществляется на основе следующих принципов:

- законность и добросовестность;
 - целевое использование данных;
 - минимизация объёма обрабатываемых данных;
 - актуальность и достоверность информации;
 - ограничение доступа.
-

Порядок обработки и хранения.

Персональные данные:

- обрабатываются исключительно в служебных целях;
- хранятся в защищённых информационных системах компании;

- доступны только уполномоченным лицам в пределах их должностных обязанностей.

Передача персональных данных третьим лицам допускается только:

- при наличии законных оснований;
 - в рамках договорных отношений;
 - с соблюдением требований законодательства.
-

Обязанности сотрудников и партнёров.

Лица, имеющие доступ к персональным данным, обязаны:

- обеспечивать их конфиденциальность и сохранность;
 - не допускать несанкционированного доступа;
 - не использовать данные в личных целях;
 - соблюдать внутренние регламенты и инструкции.
-

Нарушения и ответственность.

Нарушение порядка работы с персональными данными рассматривается как грубое нарушение и может повлечь:

- дисциплинарные меры;
 - финансовую ответственность;
 - прекращение сотрудничества;
 - иные меры, предусмотренные законодательством и договорами.
-

Срок хранения и удаление данных.

Персональные данные хранятся не дольше, чем это необходимо для целей обработки, и подлежат удалению или обезличиванию по истечении установленных сроков либо при отсутствии законных оснований для дальнейшего хранения.

10.3. Запрет на передачу данных третьим лицам.

Компания устанавливает прямой запрет на передачу данных третьим лицам с целью защиты коммерческих интересов, персональных данных и конфиденциальной информации.

Общие положения.

Под передачей данных третьим лицам понимается любое раскрытие, копирование, пересылка, предоставление доступа или иное использование информации вне рамок установленных полномочий.

Категории защищаемых данных.

Запрет распространяется на:

- персональные данные сотрудников, линейного персонала и кандидатов (если того не предполагает бизнес-процесс);
 - информацию о заказчиках, партнёрах и проектах;
 - финансовые данные и отчётность;
 - внутренние регламенты, инструкции и бизнес-процессы;
 - базы данных, CRM-системы и аналитику;
 - любую иную информацию, полученную в рамках работы с компанией.
-

Допустимые исключения.

Передача данных допускается исключительно:

- при наличии законных оснований;

- в рамках исполнения договорных обязательств (существующий бизнес-процесс);
 - по письменному согласованию с уполномоченными лицами компании;
 - в случаях, прямо предусмотренных законодательством.
-

Запрещённые действия.

Категорически запрещается:

- передавать данные конкурентам;
 - использовать данные в личных или коммерческих целях;
 - сохранять данные после прекращения сотрудничества;
 - предоставлять доступ к системам компании третьим лицам;
 - обсуждать внутреннюю информацию в публичных или нерабочих каналах.
-

Ответственность за нарушение.

Нарушение запрета на передачу данных рассматривается как грубое нарушение и влечёт:

- немедленное применение дисциплинарных мер;
 - финансовую ответственность;
 - прекращение сотрудничества;
 - взыскание причинённого ущерба;
 - иные меры в соответствии с договорами и законодательством.
-

Срок действия запрета.

Запрет на передачу данных действует в период сотрудничества и сохраняет силу после его прекращения без ограничения по срокам.

10.4. Ответственность за нарушения.

Нарушение требований, установленных настоящим разделом, рассматривается как существенное нарушение политик и процедур компании и влечёт применение мер ответственности в зависимости от характера, последствий и системности нарушения.

Общие положения.

Ответственность за нарушения несут все лица, имеющие доступ к данным компании, включая сотрудников, партнёров, подрядчиков и иных представителей, независимо от занимаемой должности и статуса.

Виды нарушений.

К нарушениям относятся, в том числе:

- несанкционированная передача данных третьим лицам;
- утечка персональных и (или) конфиденциальных данных;
- использование информации в личных или коммерческих целях;
- утрата или ненадлежащее хранение данных;
- предоставление доступов неуполномоченным лицам;
- нарушение установленных регламентов работы с данными.

Меры ответственности.

В зависимости от тяжести нарушения могут применяться следующие меры:

- дисциплинарные взыскания;
- финансовые санкции и удержания;
- компенсация причинённого ущерба;
- расчёт в ноль по текущему периоду;

- прекращение трудовых или партнёрских отношений;
 - обращение в правоохранительные или надзорные органы — в случаях, предусмотренных законодательством.
-

Фиксация и рассмотрение.

Каждый факт нарушения подлежит обязательной фиксации и рассмотрению в порядке, установленном внутренними документами компании.

Системные и грубые нарушения.

Системные либо грубые нарушения рассматриваются как основание для немедленного прекращения сотрудничества без сохранения мотивационных выплат и бонусов.

Заключительные положения.

Привлечение к ответственности не освобождает виновное лицо от исполнения обязательств по возмещению ущерба и соблюдению конфиденциальности после прекращения сотрудничества.

11.1. Конфликт интересов.

Компания устанавливает требования по предотвращению и управлению конфликтом интересов с целью защиты деловой репутации, финансовых интересов и управляемости процессов.

Понятие конфликта интересов.

Конфликт интересов возникает в случае, когда личные, финансовые или иные интересы сотрудника, партнёра или представителя компании могут повлиять либо создают риск влияния на объективность принимаемых решений и выполнение обязанностей в интересах компании.

Примеры конфликта интересов.

К конфликту интересов, в том числе, относятся:

- ведение параллельной деятельности, конкурирующей с деятельностью компании;
 - участие в проектах и (или) сделках в личных интересах;
 - использование ресурсов, информации или связей компании в личных целях;
 - получение вознаграждений, подарков или выгод от контрагентов без согласования;
 - продвижение интересов третьих лиц в ущерб интересам компании.
-

Обязанность уведомления.

Лица, участвующие в деятельности компании, обязаны:

- своевременно уведомлять руководство о наличии или риске конфликта интересов;
- воздерживаться от принятия решений до разрешения ситуации.

Соккрытие конфликта интересов рассматривается как грубое нарушение.

Порядок рассмотрения.

Информация о конфликте интересов подлежит рассмотрению в установленном порядке. По результатам рассмотрения принимается решение о:

- допустимости продолжения участия лица в процессах;
 - ограничении полномочий;
 - устранении конфликта;
 - прекращении сотрудничества.
-

Ответственность.

Нарушение требований по управлению конфликтом интересов влечёт применение мер ответственности, включая финансовые санкции и прекращение сотрудничества.

11.2. Запрет на конкурирующую деятельность.

Компания устанавливает запрет на осуществление конкурирующей деятельности с целью защиты своих коммерческих интересов, клиентской базы, бизнес-процессов и репутации.

Понятие конкурирующей деятельности.

Конкурирующей деятельностью признаётся любая деятельность, прямо или косвенно направленная на:

- оказание аналогичных или схожих услуг;
- привлечение персонала, клиентов или заказчиков для сторонних организаций;
- создание или участие в проектах, конкурирующих с деятельностью компании;
- использование бизнес-модели компании в интересах третьих лиц.

Запрещённые действия.

Сотрудникам, партнёрам и иным представителям компании запрещается:

- работать или сотрудничать с конкурентами без согласования;
- вести собственную деятельность, конкурирующую с деятельностью компании;
- привлекать клиентов, персонал или партнёров компании в сторонние проекты;
- использовать ресурсы, данные и связи компании в интересах конкурентов;
- передавать информацию, способствующую развитию конкурирующей деятельности.

Период действия запрета.

Запрет на конкурирующую деятельность действует:

- в период сотрудничества с компанией;

- после прекращения сотрудничества — в объёме и сроках, установленных договором и законодательством (до двух лет).

Исключения.

Исключения из запрета возможны только:

- по предварительному письменному согласованию с руководством компании;
- при отсутствии конфликта интересов и ущерба для компании.

Ответственность за нарушение.

Нарушение запрета на конкурирующую деятельность рассматривается как грубое нарушение и влечёт:

- применение дисциплинарных и финансовых санкций;
- взыскание причинённого ущерба;
- прекращение сотрудничества;
- иные меры, предусмотренные договорами и законодательством.

Заключительные положения.

Незнание или неправильное толкование запрета не освобождает от ответственности за его нарушение.

11.3. Предотвращение ущерба компании.

Компания устанавливает требования, направленные на предотвращение действий и бездействия, способных причинить финансовый, репутационный, операционный или иной ущерб компании.

Понятие ущерба.

Ущербом компании признаются любые действия или бездействие, повлекшие либо способные повлечь:

- прямые финансовые потери;
 - упущенную выгоду;
 - срыв проектов или заявок;
 - ухудшение отношений с заказчиками и партнёрами;
 - подрыв деловой репутации;
 - утрату управляемости процессов;
 - утечку данных или ресурсов.
-

Обязанности по предотвращению ущерба.

Сотрудники, партнёры и представители компании обязаны:

- действовать добросовестно и в интересах компании;
 - принимать решения с учётом возможных последствий;
 - своевременно информировать о рисках, проблемах и ошибках;
 - предотвращать ситуации, способные привести к ущербу;
 - не скрывать допущенные ошибки или нарушения.
-

Недопустимые действия.

Запрещается:

- умышленно причинять ущерб компании;
- действовать в личных интересах в ущерб интересам компании;
- игнорировать риски и предупреждения;
- допускать халатность, приводящую к потерям;
- скрывать факты, способные повлиять на финансовый или репутационный результат.

Принцип ответственности за решения.

Лица, принимающие решения, влияющие на деятельность компании (все сотрудники в рамках своих зон ответственности), несут ответственность за их последствия в пределах своих полномочий.

Компания не компенсирует убытки, возникшие в результате нарушений регламентов или недобросовестных действий.

Фиксация и реагирование.

Все случаи причинённого или потенциального ущерба подлежат фиксации и разбору в установленном порядке.

По итогам рассмотрения принимаются корректирующие и дисциплинарные меры.

Ответственность.

Причинение ущерба компании рассматривается как существенное либо грубое нарушение и может повлечь:

- финансовую ответственность;
- отмену мотивационных выплат;
- расчёт в ноль;
- прекращение сотрудничества;
- взыскание ущерба в установленном порядке.

11.4. Реагирование на инциденты.

Компания устанавливает порядок реагирования на инциденты с целью минимизации ущерба, восстановления управляемости процессов и предотвращения повторных ситуаций.

Понятие инцидента.

Инцидентом признаётся любое событие, действие или бездействие, которое:

- привело или могло привести к финансовому, репутационному или операционному ущербу;
 - повлияло на выполнение обязательств перед заказчиками;
 - нарушило стабильность рабочих процессов;
 - связано с утратой данных, доступов или ресурсов;
 - повлекло конфликт, эскалацию или кризисную ситуацию.
-

Обязанность информирования.

Все сотрудники, партнёры и представители компании обязаны:

- незамедлительно информировать руководство или ответственных лиц о выявленном инциденте;
- не скрывать информацию и не искажать факты;
- содействовать разбору ситуации.

Соккрытие инцидента рассматривается как самостоятельное нарушение.

Первичные меры реагирования.

При выявлении инцидента компания вправе:

- приостановить отдельные процессы или доступы;
 - ограничить полномочия участников инцидента;
 - принять срочные меры по снижению ущерба;
 - зафиксировать обстоятельства инцидента.
-

Разбор инцидента.

Разбор инцидента включает:

- анализ причин и последствий;
 - оценку действий и решений участников;
 - определение масштаба ущерба или рисков;
 - выработку корректирующих мер.
-

Корректирующие действия.

По итогам разбора могут быть приняты:

- изменения процессов и регламентов;
 - организационные и дисциплинарные меры;
 - меры по предотвращению аналогичных инцидентов в будущем.
-

Ответственность.

Ответственность за инцидент определяется с учётом:

- степени вины;
 - системности нарушений;
 - последствий для компании.
-

Принцип приоритета результата.

Реагирование на инциденты направлено прежде всего на восстановление рабочего результата и стабильности, а не на формальный поиск виновных.

12.1. Внесение изменений в политики.

Компания оставляет за собой право вносить изменения, дополнения и уточнения в политики и связанные с ними процедуры в целях актуализации, повышения эффективности и соответствия текущим условиям деятельности.

Основания для внесения изменений.

Изменения в политики могут вноситься в следующих случаях:

- изменение бизнес-модели, процессов или структуры компании;
 - выявление неэффективности или устаревания действующих положений;
 - изменения в законодательстве;
 - результаты анализа практики применения политик;
 - по итогам инцидентов, аудитов или аттестаций.
-

Инициирование изменений.

Инициатива внесения изменений может исходить:

- от руководства компании;
- от уполномоченных лиц;
- по результатам внутреннего анализа и обратной связи.

Предложения по изменениям подлежат рассмотрению, но не являются обязательными к принятию.

Порядок утверждения.

Решение о внесении изменений в политики принимается руководством компании.

Изменения вступают в силу с момента утверждения либо с даты, указанной в соответствующем решении.

Информирование.

Компания обеспечивает доведение обновлённых политик до сведения сотрудников, партнёров и иных участников процессов в установленном порядке.

Обязательность исполнения.

Обновлённые политики являются обязательными для исполнения всеми участниками процессов с момента их вступления в силу, независимо от факта ознакомления.

12.2. Ознакомление сотрудников.

Компания устанавливает порядок ознакомления сотрудников, партнёров и иных представителей с действующими политиками, процедурами и регламентами компании. Проверка усвоенной информации обязательна и фиксируется раз в год на ежегодной аттестации в установленный срок.

Обязательность ознакомления.

Все сотрудники, партнёры и иные участники процессов обязаны быть ознакомлены с актуальными версиями политик и процедур компании.

Незнание положений документа не освобождает от ответственности за их нарушение.

Формы ознакомления.

Ознакомление может осуществляться в следующих формах:

- предоставление доступа к документам в корпоративных системах;
 - направление документов через рабочие каналы коммуникации;
 - ознакомление в рамках обучения, адаптации и (или) аттестации;
 - иные формы, определённые компанией.
-

Фиксация ознакомления.

Факт ознакомления может фиксироваться:

- в электронных системах;
- в учётных файлах;
- посредством подтверждения в установленном формате.

Отсутствие фиксации не отменяет обязательность соблюдения политик.

Ответственность за информирование.

Ответственность за организацию ознакомления возлагается на уполномоченных лиц и руководителей подразделений в пределах их полномочий.

Актуализация знаний.

Компания вправе проводить повторное ознакомление, разъяснения и обучение при:

- внесении изменений в политики и процедуры;
 - выявлении нарушений;
 - изменении ролей и зон ответственности.
-

Заключительное положение.

Ознакомление с политиками и процедурами является не формальностью, а частью профессиональной ответственности каждого участника процессов.

12.3. Контроль исполнения.

Контроль исполнения политик, процедур и регламентов осуществляется с целью обеспечения управляемости, дисциплины и достижения рабочих результатов.

Общие положения.

Соблюдение политик и процедур является обязательным для всех сотрудников, партнёров и иных представителей компании независимо от роли и должности.

Формы контроля.

Контроль исполнения осуществляется посредством:

- анализа операционных и финансовых показателей;
- мониторинга работы в учётных и информационных системах;
- проверки соблюдения регламентов и процедур;

- рассмотрения инцидентов, нарушений и обращений;
 - проведения аттестаций и внутренних разборов.
-

Ответственность за контроль.

Ответственность за контроль исполнения возлагается на:

- руководство компании;
 - руководителей подразделений;
 - уполномоченных лиц в рамках их зон ответственности.
-

Выявление и реагирование.

В случае выявления нарушений или отклонений от установленных требований компания вправе:

- запросить разъяснения;
 - применить корректирующие меры;
 - инициировать дисциплинарное рассмотрение;
 - пересмотреть процессы и регламенты.
-

Непрерывное улучшение.

Контроль исполнения рассматривается не только как инструмент дисциплины, но и как механизм выявления слабых мест и повышения эффективности работы компании.

Заключительное положение.

Отсутствие текущего контроля не освобождает от ответственности за нарушение политик и процедур. Все участники процессов обязаны обеспечивать их соблюдение в ежедневной работе.

12.4. Вступление документа в силу.

Настоящий документ вступает в силу с момента его утверждения руководством компании, если иная дата не указана отдельно.

Обязательность исполнения.

С момента вступления документа в силу все положения политик, процедур и регламентов, изложенные в нём, являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками, партнёрами и иными представителями компании.

Применение к действующим отношениям.

Документ применяется:

- к текущим трудовым и партнёрским отношениям;
 - ко всем действующим проектам и процессам компании;
 - к новым сотрудникам и партнёрам с момента начала сотрудничества.
-

Отмена предыдущих редакций.

С момента вступления в силу настоящего документа все ранее действовавшие версии политик и процедур по соответствующим вопросам считаются утратившими силу, если иное не установлено отдельным решением компании.

Заключительное положение.

Настоящий документ действует до момента его отмены или замены новой редакцией в установленном порядке.
