



**ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ГК «АКРОН»**





ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1	Предпосылки разработки, цели и принципы Политики	3
РАЗДЕЛ 2	Привлечение и подбор персонала	6
РАЗДЕЛ 3	Профессиональная ориентация и взаимодействие с ведущими образовательными и научными центрами страны	8
РАЗДЕЛ 4	Развитие персонала	10
РАЗДЕЛ 5	Корпоративное обучение	13
РАЗДЕЛ 6	Мотивация и социальная политика	15
РАЗДЕЛ 7	Оценка персонала	18



РАЗДЕЛ 1

**ПРЕДПОСЫЛКИ
РАЗРАБОТКИ, ЦЕЛИ
И ПРИНЦИПЫ
ПОЛИТИКИ**



- Группа Акрон является ведущей компанией отрасли минеральных удобрений в России и на мировом рынке и стремится укреплять свои конкурентные позиции.
- Компания целенаправленно инвестирует в развитие новых мощностей и технологий, проекты по автоматизации производства и активно занимается организационным развитием и совершенствованием процессов управления.
- Преимуществом Группы Акрон как крупной федеральной вертикально-интегрированной компании является стабильность отрасли и бизнеса.
- На протяжении десятилетий Группа Акрон всецело привержена принципу «Персонал – главный актив Компании» и по результатам недавнего исследования Акрон является предпочтительным работодателем для работников многих регионов Российской Федерации¹.
- Однако в последние десятилетия работа в промышленности, в т. ч. в химической, не является наиболее привлекательной для части кандидатов, особенно молодого поколения.
- Среди других немаловажных факторов, влияющих на формирование Политики в области управления персоналом, – демографический кризис и изменение социокультурных предпочтений в области труда и занятости.
- В этих условиях для повышения конкурентоспособности Группы Акрон в качестве работодателя Компании нужно предпринимать дополнительные усилия по формированию и реализации мер, связанных с привлечением, мотивацией и удержанием персонала, предлагаемых настоящей Политикой.

¹ По результатам рейтинга Работодателей hh.ru 2020 Акрон занял 51-ое место среди крупнейших российских компаний, с численностью работников свыше 5 тысяч.



ЦЕЛЯМИ НАСТОЯЩЕЙ ПОЛИТИКИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Привлечение и удержание высококвалифицированных работников;
- Поддержание непрерывности бизнеса в настоящий момент и в будущем путем обеспечения необходимого количества персонала требуемой квалификации;
- Нарастивание конкурентных преимуществ продукции и услуг для Клиентов и повышение их удовлетворенности;
- Повышение производительности труда и отдачи от инвестиций в персонал, вовлеченности и лояльности работников.

ПРИНЦИПАМИ НАСТОЯЩЕЙ ПОЛИТИКИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- **Соответствие принципам ESG** (экологического, социального и корпоративного управления)
- Должное внимание к вопросам управления персоналом как **неотъемлемому процессу** корпоративного управления;
- **Баланс интересов** Работников и Работодателя;
- Производственная и экономическая целесообразность при принятии организационно-кадровых решений;
- **Профессионально-деловые качества и результаты** деятельности работника как единственный критерий принятия персональных кадровых решений;
- **Социально-ответственное отношение** к персоналу;
- **Единство подходов и процедур** управления персоналом при учете региональных и отраслевых особенностей на всех предприятиях Группы;
- **Солидарная ответственность всех руководителей Компании** за реализацию настоящей Политики;
- Информационная **открытость и прозрачность** кадровых решений, четкое и своевременное **информирование** руководителей и работников обо всех аспектах Политики;
- Опора на мировой опыт и лучшие практики и постоянное совершенствование методов работы.

Действие настоящей Политики распространяется на всех работников всех предприятий Группы Акрон.

Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Компанией, разрабатываются в соответствии с настоящей Политикой.



РАЗДЕЛ 2

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ
И ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА**



Для целей замещения вакансий Группа Акрон стремится отбирать лучших из лучших кандидатов. Приоритетом для Группы является внутренний рынок труда Группы.

КЛЮЧЕВЫМИ ПРИНЦИПАМИ ОТБОРА ЯВЛЯЮТСЯ:

- Обязательная проверка соответствия каждого кандидата профессиональным, общекорпоративным и другим требованиям;
- Недопустимость приема кандидатов, не соответствующих обязательным требованиям к позиции;
- Конкурсный отбор;
- При наличии нескольких кандидатов, **в равной степени** соответствующих требованиям, предпочтение отдается:
 - + жителям региона по сравнению с жителями других регионов.
 - + кандидатам-членам семей работников перед остальными внешними кандидатами – с целью сохранения и формирования новых трудовых династий.

При рассмотрении внутренних кандидатов для замещения вакансий кроме профессиональных знаний и навыков, опыта работы в обязательном порядке учитываются результаты их деятельности за предыдущий период (в среднем за 3 года), определяемые в т. ч. формализованной ежегодной оценкой деятельности.



РАЗДЕЛ 3

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ОРИЕНТАЦИЯ
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ВЕДУЩИМИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
И НАУЧНЫМИ ЦЕНТРАМИ СТРАНЫ**



Одним из значимых **источников** замещения вакансий Группы являются практиканты и выпускники образовательных учреждений (далее – Школа – ССУЗ – ВУЗ).

КЛЮЧЕВЫМИ ПРИНЦИПАМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С УЧРЕЖДЕНИЯМИ СИСТЕМЫ ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ВЕДУЩИМИ НАУЧНЫМИ ЦЕНТРАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Активное формирования спроса на профильные специальности и популяризация труда в отрасли и на предприятии, включая рабочие специальности;
- Выделение целевой группы профильных учебных заведений исходя из качества образования, а также территориального и социально-экономического факторов, определяющих вероятность переезда выпускников в регионы присутствия Группы;
- Баланс интересов Работодателя, учебных учреждений и учащихся/выпускников;
- Комплексный подход и долгосрочный характер сотрудничества.

ОСНОВНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ РАБОТЫ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Профессиональная ориентация обучающихся;
- Отбор учащихся и выпускников (в т.ч детей работников) и закрепление их на предприятии;
- Повышение качества профессионального образования;
- Обучение работников;
- Научное и деловое партнерство.



**РАЗВИТИЕ
ПЕРСОНАЛА,
ПЛАНИРОВАНИЕ
КАРЬЕРЫ
И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

РАЗДЕЛ **4**



АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

С целью скорейшей интеграции в рабочий процесс и повышения эффективности новых работников, снижения текучести персонала в ходе первого года работы Акрон организует процесс адаптации работников.

Ключевыми принципами процесса адаптации являются:

- обязательность адаптации для всех новых работников;
- формирование позитивного имиджа работодателя;
- совместные усилия работника и Компании по интеграции в трудовой коллектив;
- вовлеченность руководителей всех уровней в процесс адаптации;
- постановка целей и задач в формате SMART и оценка результатов работника по окончании испытательного срока;
- непрерывное совершенствование процесса адаптации на основании полученной обратной связи от новых работников.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Группа Акрон заинтересована в максимальном раскрытии потенциала каждого работника.

Планирование карьеры в Акроне осуществляется путем построения типовых **карьерных лестниц** по профильным специальностям и последующей разработки **индивидуальных планов развития** для каждого работника.

Карьера реализуется в двух направлениях:

- **Вертикальная карьера** – перемещение на более высокую ступень структурной иерархии.
- **Горизонтальная карьера** – перемещение в другую функциональную область деятельности, подразделение, проект, либо расширение, усложнение задач на уровне занимаемой ступени.



НАСТАВНИЧЕСТВО

В Группе Акрон категориями персонала, которым в первую очередь организуется наставничество, являются:

- Новые работники;
- Молодые специалисты;
- Вновь назначенные руководители;
- Работники с выявленными пробелами в определенных знаниях и/или практических умениях (навыках).

РОТАЦИЯ

Целями ротации в Группе Акрон являются:

- повышение уровня защищенности процессов в случае непланового снижения укомплектованности персонала и необходимости привлекать персонал смежных подразделений;
- профессиональное развитие работников – участников кадрового резерва;
- обучение новых работников и молодых специалистов;
- повышение эффективности работников за счет лучшего понимания смежных и кросс-функциональных процессов;
- мотивация персонала путем смены видов деятельности, обстановки, получение нового опыта.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В Группе Акрон целью создания и поддержания кадрового резерва является планирование преемственности руководящего звена и ключевых экспертов/редких специалистов для решения следующих задач:

- Непрерывность бизнеса;
- Преемственность руководства и управленческих решений, понимание широкого контекста предыдущих решений;
- Сокращение периода адаптации руководителя в новой должности и повышения его эффективности;
- Реальный карьерный рост для работников, раскрытие их потенциала;
- Мотивация и удержание ключевых работников;
- Экономия затрат на подбор и адаптацию персонала.



РАЗДЕЛ 5

**КОРПОРАТИВНОЕ
ОБУЧЕНИЕ**



Корпоративное обучение является частью корпоративной культуры Группы Акрон.

ЦЕЛЯМИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ЯВЛЯЮТСЯ:

- достижение квалификации, позволяющей наиболее эффективно решать производственные задачи в зоне ответственности работника, в т. ч.:
 - + существующие задачи на новом уровне,
 - + новые производственные задачи;
- систематическое обновление знаний персонала;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- подготовка кандидатов кадрового резерва;
- мотивация работников к профессиональному развитию (росту).

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ:

- строгая связь с потребностями производства и бизнеса,
- обязательность для каждого работника,
- недопустимость отмены планового обучения руководителем работника в отсутствие аварийных и форс-мажорных ситуаций,
- непрерывность обучения на протяжении всей карьеры работника,
- разделение работников на категории и группы для целей формирования планов обучения и развития,
- выбор оптимальных форм и методов обучения,
- оценка эффективности обучения, в т.ч. проверка полученных знаний и усвоенных навыков по итогам обучения.

Система обучения охватывает все уровни персонала Группы.

Кроме того, Компания заинтересована в широком участии работников в корпоративном обучении в разнообразных формах (преподавание, разработка программ, наставничество) и предоставляет материальное поощрение внутренним преподавателям и экспертам.



РАЗДЕЛ 6

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ
И СОЦИАЛЬНАЯ
ПОЛИТИКА**



Система мотивации в Компании решает три равноценные задачи:

- стимулирование работников к эффективной и результативной деятельности;
- привлекательный пакет вознаграждения и льгот для внешних кандидатов;
- мотивация к продолжительной работе и сохранению трудовых отношений в Компании, несмотря на возможности продолжить работу в компаниях-конкурентах.

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

- Установление партнерских взаимоотношений с подчиненными,
- Единый подход ко всем подчиненным,
- Дифференциация работников на основе единых деловых критериев оценки и их результатов,
- Неукоснительное соблюдение обязательств, взятых перед подчиненными,
- Использование позитивных методов мотивации, выражение благодарности,
- Создание причастности к глобальным целям Компании и формирование миссии команды,
- Проявление внимания к интересам подчиненных,
- Соблюдение деловой этики и норм общения.

Руководители всех уровней являются примером для остальных работников.

Для понимания уровня мотивации и вовлеченности Компания регулярно проводит

Опрос мнения работников и анализ текучести персонала.

Для определения конкурентоспособности на рынке труда Компания ежегодно участвует в Обзорах оплаты труда и проводит анализ системы и уровней вознаграждения в сравнении с группой сопоставимых компаний.

Для целей повышения реального содержания заработной платы Группа Акрон ежегодно проводит пересмотр и/или индексацию заработных плат работников предприятий.



СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

В рамках добровольно взятых на себя обязательств Группа Акрон создает благоприятные условия труда и жизни для работников и предоставляет следующие льготы:

- Создание условий для безопасного труда,
- Забота о здоровье,
- Забота о семье и детях,
- Помощь в улучшении жилищных условий (в т.ч. выявление потребности в улучшении жилищных условий, предоставление ипотечной программы, служебного жилья),
- Материальная помощь и дополнительный отпуск в связи со значимыми событиями в жизни работника,
- Дополнительные гарантии при увольнении или выходе на пенсию,
- Дополнительные выплаты,
- И другие.

Данные льготы предоставляются в том числе благодаря наличию в Компании собственной социальной инфраструктуры.

В целях признания вклада работников в общее дело и результаты компании Группа активно применяет инструменты нематериальной мотивации, в т.ч. конкурсы, корпоративные награды, публичная благодарность руководителей и др.



РАЗДЕЛ 7

**ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА**



Группа Акрон стремится к принятию обоснованных кадровых решений в отношении продвижения, вознаграждения, обучения и развития работников и для этих целей проводит оценку персонала.

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- единство процедуры оценки и единство требований к персоналу;
- простота, четкость и прозрачность процедуры;
- максимально возможная объективность;
- конфиденциальность результатов оценки;
- обязательная обратная связь работнику по результатам оценки.

В КОМПАНИИ ПРОВОДИТСЯ ТРИ ТИПА ОЦЕНКИ:

- оценка результатов работников, в т. ч. с применением Модели общекорпоративных компетенций;
- оценка уровня квалификации и компетенций;
- оценка 360 градусов².

² Метод анонимной оценки, при котором опрашиваются сам работник, его руководители, подчиненные, коллеги и клиенты.