



Мы должны знать наших людей

Принципы работы с персоналом

Руководство для менеджеров и HR профессионалов



Январь 2008





ЭР ЛИКИД

Принципы работы с персоналом

Как менеджеры, так и HR профессионалы, мы все разделяем ответственность за внедрение стратегии в области человеческих ресурсов Группы компаний ЭР ЛИКИД.

Имея почти 40000 сотрудников в 72 странах, Эр Ликид Группе необходимы квалифицированные работники с высокой мотивацией, дающие устойчивые результаты, способствующие ее росту в долгосрочной перспективе.

Задача HR – способствовать внедрению стратегии Эр Ликид Группы по всем направлениям бизнеса и географическим зонам. Для того чтобы этого достичь, нам необходимо узнать своих сотрудников лучше, планировать необходимые компетенции в будущем и определять необходимые качества сотрудников, которые будут осуществлять внедрение этой стратегии.

Ключевые моменты этой стратегии:

- *Подбор и найм персонала, обладающего компетенциями, необходимыми для осуществления текущих и будущих задач бизнеса;*
- *Ставить перед нашими сотрудниками высокие цели и задачи и обеспечить систему долгосрочного обучения и развития персонала;*
- *Внедрить систему оценки и вознаграждения за трудовую деятельность, используя соответствующие инструменты и политики поощрения персонала.*

Это руководство, разработанное специально для менеджеров и HR специалистов, дает ясное понимание принципов, ответственности и ключевых индикаторов оценки деятельности для осуществления нашей HR стратегии.

Агустин де Рубен
Вице президент, HR
Эр Ликид Групп

Контакт/FAQ: [посылать e-mail at GroupHR@airliquide.com](mailto:GroupHR@airliquide.com)





ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА

управления человеческими ресурсами

Для того, чтобы поддержать наш основной девиз «Делать лучше, чтобы делать больше», очень важно управлять нашими человеческими ресурсами в соответствии с общепринятыми принципами Эр Ликид.

Эти принципы сводятся к следующим 8 «Золотым правилам»:

:

Обеспечить безопасную и соответствующую этическим принципам Компании рабочую обстановку	4
Выбирать лучших кандидатов для соответствующих позиций	6
Поддерживать принцип многообразия	8
Оценивать деятельность персонала в соответствии с действующими стандартами	10
Развивать персонал в соответствии с долгосрочным планом Компании	12
Определять, развивать и вознаграждать профессионализм сотрудников	14
Постоянно обучать персонал, чтобы улучшать показатели нашей деятельности	16
Ввести систему вознаграждения персонала, учитывающую эффективность его деятельности и личного вклада каждого сотрудника	18
СЛОВАРЬ	20

Мы должны знать наших людей





Обеспечить безопасную и соответствующую этическим принципам Компании рабочую обстановку

Безопасность является и всегда будет самым высоким приоритетом в деятельности компании Эр Ликид. Безопасная рабочая обстановка и безопасные трудовые навыки (охрана труда) направлены, в первую очередь, на защиту здоровья и жизни наших сотрудников; они также защищают репутацию Группы и обеспечивают устойчивое финансовое положения.

Этичное поведение является фундаментальным аспектом каждодневной деятельности Группы. Честность, добросовестность и стремление к лучшему пронизывает все, что мы делаем.

Принципы

- Каждый менеджер и сотрудник поддерживают программу обеспечения безопасности, как своими действиями, так и отношением к этой проблеме с целью предотвращения несчастных случаев и снижения всех видов рисков.
- Каждое подразделение подтверждает свою приверженность Золотому правилу безопасности, внедряет систему управления безопасностью по всей организации и способствует применению безопасной технологии и безопасному поведению сотрудников.
- Эр Ликид осуществляет свою деятельность честно и добросовестно, и в строгом соответствии со всеми действующими законами и положениями. Эр Ликид неотступно следует высочайшим стандартам этического поведения во всех аспектах взаимоотношений сотрудниками, заказчиками, поставщиками, партнерами по бизнесу и акционерами. Эта политика исчерпывающе описана в «Принципах деятельности» Эр Ликид.





Роли и ответственность

 **Руководитель Компании несет** ответственность за:

- > Строгое соблюдение Принципов деятельности.
- > Определение политики Компании в области безопасности и обеспечения того, чтобы все сотрудники были ознакомлены политиками и процедурами Компании и с Кодексом поведения.
- > Оценку эффективности политики в области безопасности и реализацию плана повышения безопасности.
- > Внедрение на практике Кодекса поведения.
- > Выделение необходимых ресурсов для реализации корректирующих и профилактических мер, а также непрерывное улучшение состояния техники безопасности и охраны труда.
- > За активную пропаганду, внедрение и развитие культуры безопасной работы в Компании.

 **HR менеджер** отвечает за:

- > Организацию процесса реализации политик, процедур и Кодекса поведения, принятых в Компании.

 **Менеджер** отвечает за:

- > Обеспечение безопасных и здоровых условий труда на рабочем месте в своем коллективе.
- > Информирование обо всех авариях в соответствии с установленной политикой в области безопасности, их анализ и осуществление соответствующих корректирующих и профилактических мер.
- > Личное поведение, отвечающее этическим требованиям Группы Эр Ликид и делающее его/её образцом для подражания в руководимом коллективе.

 **Сотрудник** отвечает за:

- > Свое здоровье и безопасность других членов коллектива, на которых могут оказать влияние его действия. Более того, сотрудники должны проявлять инициативу и способствовать соблюдению другими сотрудниками правил техники безопасности, охраны труда и Кодекса поведения.
- > Соблюдение политик и процедур, установленных в Компании и Кодекса поведения.

Основные показатели эффективности деятельности

Количество простоев при авариях

Результаты, зафиксированные в карте показателей работы системы промышленного менеджмента (IMS)





Выбирать лучших кандидатов для соответствующих позиций

Эр Ликид определяет процесс подбора персонала как процесс выбора сотрудника для выполнения определенной задачи внутри Группы. Сюда входит принятие решения относительно выбора кандидата либо из числа работников Компании, либо из числа внешних кандидатов.

Принципы

- Люди подбираются не только по их способности выполнить работу на данной должности, но также по их потенциалу развития внутри Группы.
- Каждая должность оценивается в соответствии с существующими местными правилами и соответствует среднесрочному плану распределения ресурсов Компании. Подбор кадров предполагает также учет многообразия целей Группы.
- Кандидаты из числа работников компании являются первоочередным источником при подборе кадров.
- Будущее работников не зависит исключительно только от непосредственного руководителя. Люди, подчиненные руководителю не являются его «собственностью».
- Поиск кадров вне Компании должен начинаться только после того. Как был произведен поиск внутри Компании. Если после разумного периода времени и в зависимости от местных условий и требуемых компетенций не были найдены кандидаты внутри Компании, начинается процесс поиска за ее пределами.
- Выбор является результатом принятия решения непосредственным руководителем, функциональным руководителем, вышестоящим должностным лицом по отношению к данному руководителю и HR менеджером.





Роли и ответственность

 **HR менеджер** несет ответственность за:

- > Руководство разработкой среднесрочного плана распределения ресурсов Компании.
- > Утверждение профиля для данной должности (должностная инструкция/описание позиции).
- > Руководство процессом подбора кадров как внутри Компании, так и вне Компании и участие в отборе кандидатов.
- > Оценку компетенций кандидата в соответствии с текущими требованиями и требованиями в среднесрочной перспективе.
- > Утверждение на должность кандидата, который соответствует требованиям Группы и местным целям.

 **Менеджер** несет ответственность за:

- > Определение профиля работы и оценку компетенций кандидата в соответствии с текущими и будущими требованиями, предъявляемыми к работнику на данной должности.
- > Участие в окончательном выборе.
- > Обеспечение адаптации нанятого на работу кандидата в коллективе.

 **Если есть функциональный менеджер**, то он отвечает за:

- > Утверждение функциональных компетенций кандидатов.
- > Участие в окончательном выборе.
- > Адаптацию нанятого кандидата в коллективе.

Основные показатели эффективности деятельности

Существование среднесрочного плана распределения ресурсов

Выполнение плана в процентах

Количество нанятых менеджеров и профессионалов как внутри, так и извне.

Достижение принципа разнообразия





Поддерживать принцип многообразия

Многообразие является одной из основ стратегии Эр Ликид в области человеческих ресурсов. Оно определяется как союз национальностей, полов, возрастов, опыта, этнической и расовой принадлежности и образования.

Мы признаем, что стремление к многообразию требует гибкости и понимания различных условий, ценностей, вероисповеданий и ожиданий.

Многообразие состава наших сотрудников создает возможность иметь различные точки зрения, думать по-новому и расширять наше видение при подборе персонала с целью привлечения наилучших талантов.

Более того, Эр Ликид ведет свою деятельность на все более усложняющемся и меняющемся рынке. Так как ожидания и менталитет наших заказчиков эволюционируют, то многообразие состава сотрудников Компании дает нам возможность предвосхищать изменения в окружающемся нас мире и приспосабливаться к ним.

На уровне одной взятой компании Группы Эр Ликид наши цели заключаются в том, чтобы мы имели рабочую силу, которая отражала бы ту окружающую нас обстановку, в которой мы работаем.

Принципы

- Оценка, вознаграждение за труд и возможность для развития сотрудника основываются на показателях его работы, независимо от национальности, пола, возраста, этнической и расовой принадлежности и образования.
- При подборе персонала, как из числа сотрудников Компании, так и извне, задачи по осуществлению принципа многообразия ставятся с учетом демографических данных.





Роли и ответственность

 **Руководитель Компании** обязан:

> быть приверженным и проявлять личную активность в стимулировании принципа многообразия в своей Компании.

 **HR менеджер** обязан:

- > поддерживать руководителя Компании в укреплении принципа многообразия.
- > обеспечивать обучение и понимание со стороны всего коллектива, что принцип многообразия повышает эффективность деятельности Компании.
- > помогать руководству Компании достигать целей, поставленных в области многообразия.

 **Менеджер** должен:

- > увеличивать многообразия в своем коллективе.
- > способствовать тому, чтобы руководимый им/ею коллектив уважал различия и поддерживал баланс между ними.

Основные показатели эффективности деятельности


Достижение целей, поставленных в области многообразия состава сотрудников





Оценивать деятельность персонала

в соответствии с действующими стандартами



Чтобы улучшать и **оценивать** эффективность работы наших сотрудников, мы должны измерять её. Так как мы должны обеспечивать самые высокие результаты для наших заказчиков и акционеров, и эти результаты обеспечиваются нашими сотрудниками, то ключевым фактором становится постоянная и последовательная оценка эффективности работы наших сотрудников.

При необходимости разрабатывается план повышения эффективности, чтобы дать возможность каждому сотруднику успешно осуществлять свою трудовую деятельность. В любом случае постоянное неудовлетворительное качество работы не допускается.

Принципы

- Каждый сотрудник Эр Ликид проходит аттестацию за год (в соответствии с местным законодательством).
- Оценка эффективности работника включает в себя следующее:
 - > Оценка достижений и вклада работника за прошедший год в соответствии с поставленными целями.
 - > Определение целей на следующий год.
 - > Оценка сильных сторон, областей для совершенствования и потребностей в развитии сотрудника.
 - > Создание индивидуального плана развития, основанного на текущей оценке и амбициях работника.
- Обзор эффективности работы готовится работником и менеджером заранее. Оценка деятельности – это интерактивный процесс, он должен протекать в атмосфере взаимопонимания и взаимоуважения. Результаты достижений сотрудника документируются руководителем и работником. Копия направляется в HR департамент.
- Обзор эффективности работы для менеджеров и профессионалов включает в себя оценку компетенций, личных навыков и лидерских качеств.
- Менеджеры используют методологию “STAR” (situation/ситуация, target/цель, action/действие, result/результат), которая обеспечивает сбалансированную, учитывающую данную ситуацию, своевременно корректирующую оценку, основанную на известных фактах.
- Оценка эффективности деятельности сотрудников не является единовременным событием в конце года. Менеджеры работают в постоянном контакте с сотрудниками в течение года, дают оценку их деятельности, помогают преодолевать трудные моменты и мотивируют работников на успешную деятельность.



Роли и ответственность

 **HR менеджер** несет ответственность за:

- > Обеспечение структуры и процедур для проведения оценки работы персонала и плана повышения эффективности деятельности сотрудников.
- > Обучение менеджеров как проводить оценку деятельности сотрудников.
- > Оказание поддержки менеджерам в разработке, выполнении и последующем контроле планов по повышению эффективности деятельности сотрудников.
- > Проведение проверок, чтобы оценка деятельности персонала проводилась своевременно и в соответствии с политикой Группы Эр Ликид.
- > Анализ и планирование действий, основанных на результатах оценки.

 **Менеджер** несет ответственность за:

- > Подготовку и успешное проведение годовой оценки деятельности каждого сотрудника, который находится в его/её подчинении.
- > Пересмотр лидерских качеств менеджеров и профессионалов в специально созданном файле в соответствии с новыми данными.
- > Выполнение планов по повышению эффективности деятельности сотрудников с помощью HR менеджера.
- > Сообщение каждому сотруднику общей оценки его/её деятельности.

 **Сотрудник** отвечает за:

- > Свою подготовку к годовой оценке эффективности его/её деятельности.
- > Обсуждение и уточнение целей и задач на будущее.

Основные показатели эффективности деятельности

Количество проведенных сессий/встреч по обсуждению эффективности деятельности
Количество ежегодно пересмотренных лидерских качеств





Развивать персонал в соответствии с долгосрочным планом Компании

Развитие – это процесс, посредством которого сотрудникам дается возможность повысить их профессиональный и личностный уровень.

Существует разница между понятиями развитие и обучение. Обучение – это процесс, посредством которого сотрудники повышают свои знания, навыки и умения.

Эр Ликид признает, что не все сотрудники в одинаковой степени желают, ожидают или нуждаются в одном и том же уровне развития.

Мы поощряем метод развития, при котором сотрудники делятся своими знаниями посредством таких форм, как работа в группе, проекты с перекрестными функциями и подразделениями, посредством выполнения заданий и поручений, требующих мобильности (как с географической, так и функциональной точек зрения), а также посредством повышения уровня ответственности (выполнение заданий более высокого должностного уровня).

Принципы

- Независимо от того, на какой должности работники находятся, каждый из них должен иметь план развития, нацеленный на повышение эффективности деятельности и обеспечение устойчивой мотивации.
- План развития основывается на описании сильных сторон сотрудника и потребностях его/её развития (см.раздел 4) и является базой для обсуждения карьерных ожиданий, мобильности и потенциала сотрудника.
- Для отдельных сотрудников, выражающих желание принять на себя большую ответственность, руководитель отдела при участии HR менеджера оценивает потенциал сотрудника и разрабатывает соответствующий план развития.
- Как от руководителей, так и от HR менеджеров ожидается, что они будут выявлять и поддерживать тех сотрудников, у которых обнаруживаются большие потенциальные способности (возможности).
- Мобильность в международном плане используется для трех целей:
 - > Передача «ноу-хау».
 - > Развитие сотрудников с высоким потенциалом в других странах.
 - > Взаимопроникновение различных культур.





Роли и ответственность

 **HR менеджер** отвечает за:

- > Оценку потенциала каждого работника с помощью его/её руководителя.
- > Организацию ежегодных HR обзоров.
- > Проведение интервью о служебной карьере каждые три года.
- > Выявление высоко потенциальных сотрудников на ранней стадии.
- > Создание структуры и процедур по осуществлению плана развития сотрудников.
- > Поддержку менеджеров при разработке, выполнении и последующем контроле планов развития.
- > Организацию опроса сотрудников для выявления их мнений (опрос должен проводиться сторонней организацией каждые три года).

 **Менеджер** отвечает за:

- > Определение потребностей каждого сотрудника в развитии и областей, в которых он.
- > Может совершенствоваться.
- > Руководство планами развития при согласовании с HR менеджером.

 **Работник** несет ответственность за:

- > Свое собственное развитие при поддержке своего руководителя.
- > Определение своих потребностей в повышении эффективности своей работы.

 **HR менеджеры Группы и Зон** отвечают за:

- > Внедрение системы идентификации сотрудников с высоким потенциалом.
- > Внедрение системы определения мобильности отдельных сотрудников

Основные показатели эффективности деятельности

- Количество иностранных сотрудников, въехавших в страну для работы в данной Компании по программе «Mobility»
- Количество иностранных сотрудников, выехавших из страны в связи с окончанием работы
- Количество утвержденных работников с высоким потенциалом для работы в разных странах
- Количество утвержденных работников из числа национальных кадров, как сотрудников с высоким потенциалом
- Количество проведенных интервью по карьерному росту
- Количество выполненных планов развития





Определять, развивать и вознаграждать профессионализм

Профессионализм – определяется как более высокий уровень знаний какого-нибудь предмета сотрудником, благодаря обширному опыту, полученному при работе в Эр Ликид или какой-нибудь другой компании.

Наше стремление к приобретению высоко профессиональных знаний и опыта дает нам устойчивое преимущество перед конкурентами за счет использования глобальных инновационных решений при работе с клиентами, увеличило количество предложений и сделало более эффективной нашу производственную деятельность.

Для достижения еще большего роста Группа Эр Ликид продолжает быть приверженной укреплению тех направлений в своей деятельности, с которыми она вышла на мировую арену, путем дальнейшего развития компетенций наших работников, их опыта и знаний и путем обмена знаниями со специалистами различных стран мира.

Принципы

- Высоко профессиональные знания и опыт в любой области идентифицируются, признаются и вознаграждаются.
- Передача знаний в рамках Группы поощряется и подкрепляется конкретными действиями и программами, такими как Карьерная лестница специалистов (TCL) и обмен опытом (Know-AL).
- Приобретение высоко профессиональных знаний и опыта в областях, где не хватает необходимых компетенций, является составной частью стратегии развития каждого подразделения.





Роли и ответственность

 **Руководитель компании** отвечает за:

- > Создание условий для развития высокопрофессиональных знаний и опыта у сотрудников.
- > Идентификацию и вознаграждение сотрудников в соответствии с их профессиональными знаниями и опытом.
- > Признание сотрудников обладающих высокопрофессиональными знаниями и опытом с помощью программ Группы, таких как TCL и Know-AL.

 **HR менеджер** отвечает за:

- > Поддержку и содействие увеличению вклада специалистов в деятельность компании в рамках подразделения и всей Группы компаний.
- > Внедрение TCL и Know-AL на местах.

 **Менеджер** отвечает за:

- > Идентификацию знаний и опыта сотрудника.
- > Признание и укрепление знаний и опыта сотрудников своего подразделения.

Основные показатели эффективности деятельности

Количество участников по программе Know-AL и/или ноу-хау(know-how), о которых сообщается за год.

Количество специалистов по TC Группы и местным TCL.

Средний процент времени, которое специалисты уделяют деятельности Группы





Постоянно обучать персонал, чтобы улучшать показатели нашей деятельности

Обучение – это приобретение знаний, мастерства и квалификации в результате обучения профессиональному мастерству и практическому опыту с получением знаний, необходимых для выполнения работы или контроля за процессом.

Обучение – это составная часть развития.

Обучение может быть связано с определенной работой (обучение по вертикали) или может быть перекрестным (межфункциональным), оно может быть направлено на удовлетворение текущих потребностей на определенном уровне квалификации или будущих, ожидаемых потребностей при выполнении новых обязанностей. Оно также может ставить своей целью повышения квалификации.

Таким образом, обучение позволяет отдельным сотрудникам работать безопасно и повышать эффективность своей деятельности, увеличивать свой вклад в деятельность компании и расширять свои способности, чтобы выполнять данную работу.

Принципы

- Каждое действующее подразделение ежегодно проводит обсуждение программ обучения и определяет приоритеты так, чтобы они отвечали среднесрочным целям и стандартам Группы Эр Ликид.
- вновь нанятые сотрудники должны участвовать в программе ориентации сотрудников в течение первых 12 месяцев их работы.
- Обучение может проводиться как внутри компании, так и за ее пределами.
- Структура обучения внутри компании и его практическое осуществление обеспечиваются профессиональными инструкторами или инструкторами Эр Ликид.
- Каждое занятие требует документальной оценки с точки зрения приобретения знаний обучаемыми и оценки эффективности организуемого обучения.





Роли и ответственность

 **HR менеджер** отвечает за:

- > Назначение менеджера по обучению по согласованию с руководителем Компании.
- В зависимости от размера Компании это может быть работа на условиях частичной занятости.

 **Менеджер по обучению** отвечает за:

- > Разработку годового плана обучения сотрудников Компании и координацию его осуществления.
- > Подбор и оценку компаний, которые предоставляют программы по обучению персонала и преподавателей/инструкторов.
- > Поддержку преподавателей/инструкторов и предоставление им методик и средств обучения.
- > Осуществление контроля процессом обучения персонала
- > Обеспечение надлежащего процесса документирования пройденных программ обучения и развития для каждого сотрудника.
- > Обеспечение наличия соответствующих средств оценки и составления плана действий на основе достигнутых результатов.

 **Менеджер** отвечает за:

- > Определение потребностей в обучении сотрудников совместно с менеджером по обучению/HR менеджером Компании.
- > Обеспечение того, чтобы любой сотрудник, назначенный на новую должность, проходил обучение/получал практический опыт в новой сфере деятельности для того, чтобы выполнять свою работу безопасно и эффективно.

 **Руководители Международных Направлений Бизнеса и Функциональных групп**

отвечают за:

- > Назначение менеджера по обучению для Международных Направлений Бизнеса.
- > Обеспечение существующих компаний Группы соответствующими минимальными обучающими программами по стандартам и материалам.
- > Осуществление соответствующего обучения, как по вертикали, так и межфункционально. когда это необходимо - согласовывать свои действия с HR.

Основные показатели эффективности деятельности

Существование плана по обучению сотрудников.

Количество дней обучения (общее и приходящее на каждого сотрудника).

Расходы на обучение.

Эффективность обучения и результаты проверки





Система вознаграждения персонала,

учитывающая эффективность деятельности и личного вклада

Оплата труда работников, производимая Группой Эр Ликид, определяется местными рыночными условиями (возможностями подразделения) и действующим законодательством. Обычно она состоит из базовой части заработной платы и дополнительных выплат.

Дополнительные выплаты к заработной плате могут производиться всем работникам в организации. Размер этих дополнительных выплат отражает основной принцип вознаграждения работников с учетом их вклада в успех деятельности Группы Эр Ликид, и в соответствии с этим увеличивается и принимает форму краткосрочных или долгосрочных поощрительных вознаграждений или форму участия в прибыли. Вознаграждение за работу может включать также и другие компоненты – такие как страхование жизни или страхование на случай нетрудоспособности и прочие выплаты.

Принципы

- Базовая заработная плата устанавливается на основе надежных и независимых рыночных базовых данных или на основе эквивалентной платы за аналогичную работу, предусматривающую выполнение тех же обязанностей в рамках данной страны.
- Руководство подразделения выделяет бюджет на повышение заработной платы каждый год; увеличение базовой заработной платы производится в соответствии с эффективностью деятельности работника и изменениями ситуации на рынке.
- Предоставление медицинского страхования, пенсий и других компенсаций отражают общепринятую практику на внутреннем рынке. Мы пересматриваем нашу политику предоставления денежных и не денежных компенсаций и льгот каждые три года, чтобы быть уверенными, что мы идем в ногу с текущими изменениями на мировом рынке.
- Краткосрочные поощрительные вознаграждения – это выплата меняющихся сумм, величина которых устанавливается локально для некоторых работников, чтобы наградить их за высокоэффективную работу. План краткосрочных поощрительных вознаграждений обычно предусматривает различные измерения, например, результат работы Группы, подразделения или индивидуальная эффективность. Осуществляя вознаграждение как за участие и результаты труда коллектива, так и за индивидуальную работу каждого сотрудника, мы способствуем сотрудничеству и формированию чувства причастности к общим достижениям.
- Группа Эр Ликид использует также долгосрочные средства поощрения – такие, как акционерный капитал. Право на долгосрочные средства поощрения определяется руководством Группы.
- Участие в прибыли – это способ вознаграждения за труд, используемый в ряде стран. Он может использоваться по инициативе компании или может быть разработан в соответствии с требованиями рынка или требованиями Законодательства.
- Право собственности работников Эр Ликид на акционерный капитал может осуществляться также посредством ESPP (план приобретения работниками акций).



Роли и ответственность

 **Руководитель компании** отвечает за:

- > Утверждение годового бюджета повышения заработной платы.
- > Обеспечение системы оплаты труда, основывающейся на эффективности деятельности сотрудников.
- > Оценку влияния политики в области заработной платы на деятельность компании.

 **HR менеджер** несет ответственность за:

- > Реализацию системы оплаты труда и вознаграждения сотрудников, основывающейся на эффективности деятельности и учитывающей профиль работы.
- > Создание системы классификации работ по сложности, определение задач на год и оценку их выполнения.
- > Определение суммы ежегодного бюджета повышения заработной платы.
- > Обеспечение того, чтобы вся система вознаграждения за труд соответствовала местным условиям.
- > Обеспечение строго соблюдения сложившихся на практике способов вознаграждения труда.
- > Изучение и анализ ежегодных отчетов по заработной плате и вознаграждениям с целью определения позиций компании на внешнем рынке каждые три года.
- > Организацию глобального анализа системы оплаты труда.
- > Обеспечение соответствия пересмотра окладов принятой системе оплаты труда, возможностям бюджета и в соответствии с принятой системой оценки деятельности персонала.

 **Менеджер** отвечает за:

- > Разъяснение системы оплаты труда работникам, находящихся в его/её подчинении.
- > Внесение предложений по увеличению базовой заработной платы отдельных работников.

Основные показатели эффективности деятельности

Количество участников в планах индивидуального материального поощрения
Соотношение переменной составляющей заработной платы и общей





Словарь терминов

Базовая заработная плата: гарантированная работнику периодическая оплата за час, неделю, месяц или год, за исключением любой платы за сверхурочную работу, бонусов, переменных составляющих заработной платы или пособий.

Пособия: Отдельные составляющие общей суммы оплаты труда, которые могут включать в себя медицинское страхование, страхование на случай нетрудоспособности, страхование жизни или пенсии, а также прочий дополнительный доход в соответствии с традициями, установившимися в местных рыночных условиях.

Интервью карьерного роста: собеседование работника с представителем HR с целью обсуждения его устремлений и планов на будущее в области карьерного роста.

Кодекс Поведения: документ, определяющий стандарты этического поведения в каждом подразделении.

Трудовой вклад: действия работника, которые помогают его подразделению достичь целей его бизнеса.

Развитие: процесс, посредством которого отдельным работникам предоставляется возможность углубить, расширить и диверсифицировать свой опыт, как на профессиональном, так и персональном уровне.

План развития: письменный документ, идентифицирующий сильные стороны работника и потребности в его развитии, его амбиции или ожидания, его мобильность и потенциал.

Многообразиие: наличие в составе работников представителей различных национальностей, различного пола, возраста, с различным опытом работы и образованием, различной этнической принадлежности.

Способность выполнять работу: способность работника повышать свою квалификацию и приспосабливаться к меняющимся условиям на работе и достигать успехов в работе в настоящее время и на новых должностях в будущем.

Подразделение: специфический сегмент бизнеса. Подразделение может быть филиалом, участком, отделом или дочерней фирмой.

Профессионализм /Знания и опыт: Глубокое знание работником данного предмета благодаря его обширному опыту, приобретенному при работе в Эр Ликид или в другой компании, что обеспечивает стратегическое преимущество для Эр Ликид и делает компанию более конкурентоспособной.





Функциональный менеджер: функциональный руководитель работника, который может быть, а может и не быть его руководителем в системе служебной иерархии.

Группа: дочерние компании Эр Ликид и филиалы в различных странах мира.

Функциональная группа: функциональный отдел на уровне Групп - такой, как отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел по работе с персоналом, аудиторский отдел и т.д.

Высокий потенциал: Работник, демонстрирующий исключительные многообещающие способности к продвижению вперед на базе своего развития, адаптационных возможностей и мобильности.

HR менеджер: профессионал в области человеческих ресурсов, назначенный для конкретного подразделения, подразделений или географической зоны.

Индивидуальный бонус: план согласованной меняющейся оплаты труда, основанный на достижении специальных, индивидуальных показателей работника, коллектива или организационного подразделения.

Классификация работ по сложности: систематический метод, обеспечивающий справедливую классификацию различных видов работ в Эр Ликид.

Профиль работы: описание работы, включая группу родственных профессий, заявление о целях, производственные отношения, основные данные, подотчётность и требуемые компетенции.

Know-AL: программа Эр Ликид, предназначенная для передачи знаний и обмена опытом внутри организации. Избранные специалисты и эксперты выполняют краткосрочные задания (1 – 6 месяцев), чтобы способствовать развитию Эр Ликид на новых территориях.

KPI: Основной показатель эффективности. По большинству KPI, описанных в данном руководстве, Составляется годовой отчет по форме H-Form, заполняемой контролерами на производстве и HR менеджерами. KPI включаются в годовой отчете Группы Эр.

Характеристики лидерства: совокупность поведения, квалификации, компетенций и характеристик, разработанная Группой Эр Ликид, чтобы оценить производительность труда. Характеристики лидерства включают в себя 4 функциональных сферы знаний и опыта (маркетинг, сбыт, производство, финансы/контроль производства) и 4 компетенции в области управления и руководства (личные качества, искусство межличностных отношений, искусство управления людьми и искусство стратегического руководства и управления эффективностью).





Руководитель: индивидуум, на которого возложена ответственность за осуществление контроля работы других служащих.

Среднесрочное распределение ресурсов: план, определяющий ресурсы и компетенции, необходимые для достижения среднесрочных целей World Business Lines.

Мобильность: способность и желание работника передислоцироваться (внутри страны или за ее пределами) или перейти на другую должность, чтобы удовлетворять потребности бизнеса, и способность к личному развитию.

Цель: заданная ситуация или результат. В рамках обзора показателей эффективности работы, цели на следующий год устанавливаются с использованием методологии SMART: специфическая, измеряемая, согласованная, реалистичная, приуроченная к определенному времени.

Опрос мнения: анкета, предлагаемая для заполнения работниками, чтобы узнать их мнение об условиях работы в компании, и сбор их предложений по специфическим вопросам.

Эффективность деятельности: Достижения отдельных работников или коллектива, измеряемые с ориентацией на согласованные цели.

План повышения эффективности: перечень действий и целей, согласованный работником с его/ее руководителем, чтобы повысить эффективность деятельности работника и увеличить его вклад в успешную работу фирмы.

Обзор эффективности работы: формальная оценка деятельности работника, произведенная непосредственным руководителем. Анализ эффективности оформляется в виде письменного документа.

Потенциал: Компетенции работника и характеристики, показывающие способность к развитию карьеры.

Участие в прибыли: Переменная часть оплаты труда, зависящая от финансовых показателей подразделения.

Вознаграждение за труд: вознаграждение во всех формах: заработная плата, пособия и переменная часть оплаты труда, включая системы фондовых опционов и прочие формы безналичной оплаты.





Бюджет повышения заработной платы: Бюджет, предназначенный для повышения базовой заработной платы работников в соответствии с эффективностью его деятельности.

STAR: средство управления эффективностью, предусматривающее обеспечение обратной связи с работником на основании конкретных фактов. STAR означает - Ситуация, Задание, Действие, Результат.

START: международная программа комплектования кадров Группы Эр Ликид, предусматривающая каждый год поиск новых выпускников учебных заведений. Она предлагает этим выпускникам начать свою карьеру в Эр Ликид за рубежом.

Обучение: приобретение знаний, квалификации и компетенций в результате преподавания профессиональных и практических знаний и мастерства, необходимых для выполнения работы или применения какой-либо процедуры

TCL: лестница технической карьеры – это структурированный карьерный путь, параллельный управленческому пути, который позволяет производить идентификацию, признание и вознаграждение за трудовой вклад специалистов Эр Ликид.



РУССКИЙ

RUSSIAN





АНГЛИЙСКИЙ

ENGLISH

