

Составные компоненты кадровой политики организации

Богомолова Анна Дмитриевна

Кадровая политика и кадровая работа организации представляют собой единую систему, включающую семь важнейших составляющих. Рассмотрим каждую из них.

1. Кадровый учет. Учетная политика по кадрам организации строится на основании норм Трудового кодекса РФ, других правовых актов в сфере труда, а также локальных нормативных актов. Как правило, ведение кадрового делопроизводства возлагается на отдел по работе с персоналом. Для регламентирования этого подразделения разрабатывается Положение о кадровом учете организации. Соответствующая служба предприятия составляет следующий перечень документации: структура компании, управленческая схема, инструкции сотрудников разных должностей, нормы для подразделений и т. д.

Наибольшего внимания заслуживают три основных документа.

- **Правила внутреннего распорядка.** Основная задача, которую призван решать этот документ, состоит в установлении режима осуществления приема/увольнения, предоставления отпуска, премирования, штрафов и т. д. в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ. Нормы, которые вносят в Правила внутреннего распорядка, должны быть утверждены директором организации и являются обязательными для сотрудников. Этот документ часто выступает в качестве приложения к коллективному договору работников. Одним определяющих из разделов Правил является пункт о рабочем времени, включающий положения:

- о длительности рабочей недели;
- о времени начала и продолжительности трудового дня;
- о сверхурочной и ночной работе;
- о привлечении к работе сотрудников по выходным и праздничным дням.

- **Положение об оплате труда.** Этот свод норм составляется с учетом интересов компании и утверждается директором. Разработка Положения по оплате труда проводится с учетом нормативов, закрепленных в Трудовом кодексе, а также специфики отрасли, в которой работает предприятие.

В данном документе должны быть прописаны системы оплаты труда на предприятии для всех категорий сотрудников, порядок расчета вознаграждения и нормы стимулирования сотрудников. Необходимо предусмотреть дополнительные начисления за сверхурочные часы, за выход на работу в праздники и т. д. Регламент кадровой политики в вопросах зарплаты должен составляться таким образом, чтобы его положения не приводили к снижению уровня вознаграждения, предусмотренного трудовым законодательством. Отдельным пунктом в регламенте по вознаграждению необходимо прописать технологию изменения стоимости труда в зависимости от колебаний цен товаров и услуг на национальном рынке. В этом же Положении прописываются основания и порядок премирования работников. Здесь же необходимо изложить вопросы снижения размера поощрительных выплат, а также полного лишения таких начислений как отдельного специалиста, так и всей структурной единицы организации. Кадровая политика предусматривает установление зависимости таких мер от уровня воздействия упущений работников на благосостояние предприятия и эффективность решения производственных задач.

В некоторых случаях будет уместна разработка двух различных Положений – о заработной плате и о материальном стимулировании. Таким образом руководитель может разграничить затраты на оклады и премиальные выплаты в организации.

- **Штатное расписание.** Этот документ является важным фактором в формировании кадровой политики организации. Этот документ формируется и утверждается на начальном этапе создания организации, еще до приема на работу специалистов. В то же время нередки случаи, когда к разработке штатного расписания применяется формальный подход или о нем вообще забывают. Это

может иметь серьезные последствия для отладки производственных процессов организации. Штатное расписание создается в виде таблицы, которая не включает конкретные фамилии и другие сведения о работниках. Здесь указываются только данные по численности должностей и зарплате по каждой из них. Назначение определенного специалиста на ту или иную позицию проводится приказом директора на основании имеющегося штатного расписания.

Данный документ может быть составлен отдельно на каждый филиал или структурную единицу, либо на всю организацию в целом.

Необходимо обратить внимание на такой важный момент, связанный со штатным расписанием, касается увольнений специалистов. Одним из оснований таких действий может выступать именно этот нормативный документ. В процессе разбирательства в судебных инстанциях по трудовым спорам об увольнении необходимо предоставить суду штатное расписание. Если оно отсутствует либо в него внесена неточная информация, то возрастает вероятность проиграть судебное дело.

Форма, которая используется в организации для составления штатного расписания, обозначается № Т-3. Она утверждена специальным постановлением Государственного Комитета Статистики. Документ разрабатывается и принимается к исполнению приказом директора организации.

2. Вопросы найма и адаптации. Данная составляющая кадровой политики отвечает за наем и адаптацию сотрудников в организации. Для нормальной работы этого направления нужна четкая регламентация всех процессов. Все структурные единицы предприятия должны руководствоваться стандартами найма и адаптации, которые формируются отделом кадров в виде соответствующего документа. Помимо этого, необходимо также осуществить разработку следующих внутренних положений: «Профиль должности», «Перечень требований к соискателю вакансии», «Скрипт проведения собеседований с соискателем», «План подготовки и введения в должность».

3. Вопросы оценки и аттестации. Вопросы оценки и аттестации персонала в настоящее время приобретают особую важность. Процедура оценки кандидатов позволяет определить уровень соответствия кандидата требованиям организации. А система переаттестации способствует поддержанию необходимого уровня квалификации персонала компании. Система переаттестации должна соотноситься с планами подготовки и повышения квалификационного уровня работников. Такая зависимость должна быть построена с учетом мотивационных программ. Если отсутствует побуждающая составляющая, а система оценки кадров не увязана с вопросами повышения квалификации, то и сама процедура подтверждения уровня специалистов рискует стать простой формальностью. Нормативы, на которых строится порядок аттестации кадров, следует прописать в Положении об оценке деятельности работников.

4. Система обучения персонала. В этот элемент кадровой политики компании входят мероприятия по формированию задач профессиональной подготовки, определению потребности в таких действиях, а также реализация конкретных образовательных программ и проведение тренингов. Существует несколько разновидностей обучающих мероприятий:

- адаптационный курс;
- системы наставничества;
- повышение уровня квалификации по специальности;
- командообразующие тренинги;
- мероприятия по внедрению корпоративной культуры.

Задачи по организации непрерывного спланированного процесса подготовки возлагаются на отдел профессионального обучения. Работа специалистов отдела должна регламентироваться Положением по обучению специалистов.

5. Система мотивации персонала. Древняя методика кнута и пряника не потеряла своей актуальности и в наши дни. Кроме этих двух взаимосвязанных инструментов (мотивация и стимулирование), специалисты отмечают также важность такого средства, как проявление интереса к выполняемой работе.

Человека, который увлечен своим занятием, не нужно принуждать к продуктивному труду. Он делает свою работу с удовольствием. В кадровой политике организации могут использоваться все мотивационные инструменты. При этом необходимо соблюдать баланс разных методов (материальных и моральных). В качестве финансового стимула может быть внедрена система премирования, основанная на оценке ключевых показателей сотрудников.

Не стоит игнорировать и такие нематериальные мотиваторы, как внутренние конкурсы. Например, можно провести соревнование за звание «Лучший сотрудник месяца» в организации. Наградой для победителей могут стать грамоты, сертификаты, другие ценные призы.

6. Корпоративная культура. Успешная кадровая политика предполагает проведение в рамках всей фирмы мероприятий, которые способствуют формированию корпоративной культуры. Для эффективного предприятия характерна своя корпоративная культура, включающая свод отрегулированных правил по взаимоотношениям сотрудников внутри организации. Для того чтобы сформировать нужный микроклимат и уровень общения, необходимо четко представлять миссию предприятия и определить его основные цели. Существуют примеры, когда в отдельных структурах одной компании сформировались разные виды корпоративных культур. Такое положение может привести к противоречиям во взаимоотношениях сотрудников разных отделов.

Формирование корпоративной культуры повышает лояльность работников к компании, командные качества и общность производственных интересов. Кроме того, корпоративная культура положительным образом влияет на имидж организации, создает положительную психологическую атмосферу в коллективе, снижает количество организационных конфликтов.

7. Мониторинг. Эффективная кадровая политика компании невозможна без постоянного анализа обстановки внутри предприятия и во внешней среде. Результаты анализа внутренней среды организации дают возможность адекватно реагировать на изменение ситуации и принимать эффективные меры в отношении

персонала. Для исследования ситуации могут применяться такие инструменты, как анализ уровня зарплат, спроса на специалистов по нужным направлениям, анкетирование работников с целью определения их отношения к организации, собеседования с руководителем и т. д.

Список используемых источников:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // СЗ РФ. – 2002. - № 1 (часть 1). – Ст. 3.
2. Аскарова, В. В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы / В. В. Аскарова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. - № 4. – С. 12-15.
3. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М., 2017. – С. 6-18.
4. Погодина, Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на «человеческий фактор» в компании / Г. Погодина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. - № 4. – С. 11-13.
5. Сухотина, К. А. Секреты эффективной кадровой политики / К. А. Сухотина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 2. – С. 9-11.