

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Иркутский государственный лингвистический университет»

**М.В. Большедворская**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ  
РЕКОМЕНДУЕМЫХ ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ  
ОТДЕЛА КАДРОВ**

Учебно-методическое пособие

Иркутск

2014

УДК 658.3.07

ББК 60

Б 79

Печатается по решению редакционно-издательского совета Иркутского государственного лингвистического университета

Рецензенты: кандидат технических наук, доцент кафедры информационных технологий М.М. Бусько

кандидат философских наук, доцент кафедры торгового дела, экономики и менеджмента А.В. Блинникова

Б 79 **М.В. Большедворская** Методические рекомендации по оформлению рекомендуемых локальных нормативных актов отдела кадров [Электронный ресурс] / М.В. Большедворская. – Иркутск: ИГЛУ, 2014. – 65 с. – Режим доступа: CD-R.

Методические рекомендации содержат рекомендации по составлению и оформлению рекомендуемых локальных нормативных актов отдела кадров: положение о подборе и отборе персонала; положение об адаптации персонала; положение о мотивации персонала; положение о деловой карьере персонала; положение об обучении персонала.

Предназначены для самостоятельной работы по дисциплине «Кадровое делопроизводство» студентами направления подготовки 034700 Документоведение и архивоведение, квалификация (степень) «бакалавр».

УДК 658.3.07

ББК 60

Б 79

© Большедворская М.В., 2014

© Иркутский государственный  
лингвистический университет, 2014

## Оглавление

Пояснительная записка	4
Положение о подборе и отборе персонала	5
Положение об адаптации персонала	9
Положение о мотивации персонала	18
Положение о деловой карьере персонала	26
Положение об обучении персонала	35
Задания	38
Перечень затекстовых ссылок	39
Приложения	40

## **Пояснительная записка**

Методические рекомендации предназначены для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению бакалавр 034700 Документоведение и архивоведение, профиль Документоведение и документационное обеспечение управления, для самостоятельной работы при изучении темы «Рекомендуемые локальные нормативные акты отдела кадров» по дисциплине «Кадровое делопроизводство».

Методические рекомендации содержат рекомендации по составлению и оформлению рекомендуемых локальных нормативных актов отдела кадров: положение о подборе и отборе персонала; положение об адаптации персонала; положение о мотивации персонала; положение о деловой карьере персонала; положение об обучении персонала.

Методические рекомендации по оформлению рекомендуемых локальных нормативных актов отдела кадров составлены на основе дипломного исследования выпускников 2011, 2013 гг. Иркутского государственного лингвистического университета по специальности Документоведение и документационное обеспечение управления Е. Галковой, А. Марениной.

## **Положение о подборе и отборе персонала**

Подбор персонала или рекрутинг — это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами.

Отбор (selection) — это процесс изучения кандидатов. Организация отбирает из списка соискателей (заявителей) лицо или лиц, которые наилучшим образом подходят по критериям для занятия определенных вакантных мест (должностей). Критерии пригодности того или иного кандидата задаются степенью самостоятельности той должности, на которую он претендует. Философия отбора персонала основывается на том, что исходя из заранее сформулированных требований, ищут подходящих людей на конкурсную должность, причем их соответствию должности придается очень большое значение. Таким образом, в процессе отбора, с одной стороны, организация решает вопрос, предоставлять ли работу кандидату, а с другой — сам кандидат решает, принимать ли ему предложение [1].

Подбор персонала не стоит рассматривать как простой поиск подходящих людей для выполнения конкретной работы. Ведь необходимо учитывать не только профессиональную компетентность и опыт кандидатов, но и личностные качества соискателей, которые позволят им успешно вписаться в корпоративную культуру организации и влиться в коллектив. Однако во многих организациях процесс подбора персонала, к сожалению, все еще не регламентирован и зачастую является хаотичным и слабо управляемым, что приводит к серьезным ошибкам и значительным временным и материальным затратам. Чтобы процесс закрытия вакансий был эффективным, необходимо выстроить четкую систему подбора персонала в организации. Пусть первым кирпичиком в ее фундаменте будет Положение о подборе и отборе персонала.

Положение разрабатывается, прежде всего, с целью формирования прозрачной технологии подбора сотрудников. В этом процессе должен

участвовать не только менеджер, отвечающий за рекрутмент, но и руководитель, в подразделение которого подбирается работник. Между ними нередко возникают споры, в основном из-за сроков закрытия вакансии, т. к. довольно часты случаи, когда новый специалист нужен был «еще вчера». Распространена и такая ситуация: начальник самоустраняется от участия в подборе сотрудника в свой отдел, а кадровый менеджер при этом не в состоянии составить четкое описание вакансии и разработать критерии отбора. Положение о подборе и отборе персонала позволяет закрепить зоны ответственности HR-менеджера и линейных руководителей в этом процессе.

Положение готовит кадровая служба организации. Однако к разработке документа можно привлечь и начальников других структурных подразделений, например — юридического департамента (для учета всех требований трудового законодательства), финансового управления (для контроля бюджета, выделяемого на подбор новых сотрудников) и т. д. Концепцию положения необходимо обсудить с руководством организации.

Содержание этого документа, описываемые в нем технологии полностью зависят от специфики организации, ее кадровой политики. Но в любой организации положение должно четко регламентировать бизнес-процесс подбора персонала и отвечать на следующие вопросы:

Как производится подбор персонала?

Кто осуществляет поиск и отбор?

Кто отвечает за отбор кандидатов? [2].

Структура документа может иметь множество вариантов (см. Таблицу 1).

В документе могут быть представлены и другие разделы. Например, если в организации не утвержден регламент адаптации новых работников, то правила, регулирующие эту процедуру, можно зафиксировать в Положении о подборе и отборе персонала. Одним из важнейших источников заполнения вакансий являются сотрудники, уже работающие в организации. Поэтому положение может включать раздел о порядке проведения внутреннего

рекрутмента. Самостоятельной частью документа может быть и описание процесса бюджетирования расходов на подбор персонала.

Положение может содержать приложения — формы документов: заявку на подбор сотрудника, анкету соискателя, бланк оценки результатов собеседования и т. д.

Таблица 1 Пример структуры положения о подборе персонала

Раздел	Содержание
Общие положения	Указываются назначение документа, основные цели (например, привлечение специалистов высокой квалификации), задачи, решаемые в процессе подбора (разработка критериев отбора кандидатов и др.)
Технология подбора персонала	Перечисляются все элементы процедуры заполнения вакансии: от поступления в службу персонала заявки на подбор сотрудника до принятия решения о найме. Указываются этапы, используемые процедуры и сроки подбора. Например: оценка потребности в персонале (получение заявки) → разработка комплекса требований к кандидату на должность → размещение объявления о вакансии → первичный отбор → собеседование с менеджером по подбору персонала → собеседование с линейным руководителем → решение о найме
Ответственные за подбор персонала	Подбор персонала осуществляется чаще всего при взаимодействии менеджера кадрового отдела, сотрудников службы безопасности, психолога, руководителей структурных подразделений, заинтересованных в заполнении конкретной вакансии. Каждый из них отвечает за определенный этап работы по подбору в рамках своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных положением процедур поиска и отбора несет директор по персоналу.

Положение о подборе и отборе персонала подписывает директор кадровой службы и утверждает первый руководитель организации. Оно может содержать визы согласования начальников структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении документа на стадии его разработки и обсуждения. Контролирует надлежащее исполнение процедур, зафиксированных в документе, HR-руководитель [3].

Положение о подборе и отборе персонала — необходимый элемент в фундаменте эффективной системы управления персоналом. Серьезной опасностью при реализации процедур и технологий, закрепленных документом, является их непоследовательное, искаженное исполнение, когда нарушается принцип единого подхода ко всем кандидатам. Здесь уместно упомянуть известную на Западе поговорку: люди, которых вы берете на работу, могут поднять или разрушить ваш бизнес (The employees you hire can make or break your business). Положение должно «работать»! Это главный документ в системе подбора персонала, на основании которого строится вся деятельность по поиску и отбору новых сотрудников. Структурированная процедура заполнения вакансий позволяет избежать многих ошибок и поставить заслон на пути в организацию представителям групп риска, некомпетентным и немотивированным соискателям [4].

После того как человека наняли на работу, он может столкнуться с такой проблемой как адаптация в новом коллективе и на новом рабочем месте. Во избежание проблем на данном этапе трудовой деятельности человека, в организациях необходимо разработать такой ЛНА как Положение об адаптации персонала (Приложение 1).



## **Положение об адаптации персонала**

Для любого человека переход на новое место работы — это стресс. Нейтрализовать его и повысить эффективность дальнейшей работы новых сотрудников позволяет такая процедура, как адаптация. В современном кадровом менеджменте она рассматривается как прямое продолжение процесса поиска и подбора персонала. Большинство людей в первые дни работы опасаются не справиться с обязанностями, не «вписаться» в коллектив, не сработаться с руководителем, не найти общего языка с коллегами. Адаптация призвана помочь новому сотруднику быстрее освоиться в непривычной для него среде, включиться в работу и достичь необходимой эффективности в самый короткий срок. Отсутствие системы адаптации в компании приводит к негативным последствиям, например к увольнению человека, на поиск которого было потрачено много времени, сил и средств.

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников).

Процесс адаптации компании необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. За каждый этап должны быть определены ответственные. Достижению перечисленных задач служит Положение об адаптации или иной подобный локальный нормативный документ (инструкция), который разрабатывается для регламентации необходимых мероприятий и процедур и содержит программу адаптации. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. Внедрение программы адаптации может встретить противодействие со стороны

линейных руководителей, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, ее влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина сопротивления менеджеров среднего звена заключается в том, что участие в процессе адаптации накладывает на каждого руководителя дополнительные обязательства (ознакомление новичка с подразделением, введение в должность и т. д.) и ответственность за успешность мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина [5]. Согласно ему, в ходе проведения программы должен затрагиваться ряд вопросов (Приложение 2).

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим) [5]. В нее должны быть включены следующие вопросы (Приложение 3).

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации.

При составлении Положения необходимо помнить, что адаптация является индивидуальной. Так адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.