



ІНСТРУКЦІЯ З РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ЗМІСТ

Вступ	2
Підготовка до створення кадрової політики	3
1. Аналіз специфіки діяльності організації	3
2. Визначення потреб організації, які покликана розв'язати Кадрова політика	4
3. Визначення законодавчих вимог та міжнародних стандартів	5
4. Визначення відповідальних за Кадрову політику осіб	6
5. Консультації з експертами	7
Рекомендації щодо заповнення шаблону кадрової політики	8
Заповнення основних розділів Кадрової політики	9
Наступні кроки після заповнення шаблону політики	15
Відповіді на найбільш поширені запитання	16

Вступ

Кадрова політика покликана регулювати взаємодію організації з персоналом. Вона визначає необхідні заходи та правила щодо ефективного управління персоналом, регулює питання наймання та адаптації працівників, створює можливості для їхнього професійного розвитку та кар'єрного росту, зрештою, формує здорову атмосферу в колективі.

Метою Кадрової політики є забезпечення ефективної роботи всіх членів команди шляхом розроблення й упровадження ефективних методів мотивування та створення умов для розвитку працівників.

В першу чергу Кадрова політика забезпечує рівний підхід до взаємодії з командою та гарантує кожному неупереджене ставлення, адже наявність чітко прописаних правил взаємодії зобов'язує до їх застосування всіма членами команди. Отже, Кадрова політика забезпечує прозорий неупереджений підхід до процесів працевлаштування та подальшої взаємодії з працівником.

Окрім цього, Кадрова політика має містити опис практик, які забезпечують інклюзію та рівність можливостей. Йдеться передусім про заходи із забезпечення рівного доступу до працевлаштування: відсутність упереджень та дискримінації на етапі відбору працівників та створення доступу до посад для людей з інвалідністю.

При цьому Кадрова політика визначає не тільки обов'язки роботодавця відносно працівників, а й ключові правила та обов'язки, яких має дотримуватися команда. До них належать правила щодо підходу та дисципліни на роботі, дотримання законодавства, етичних та інших вимог, визначених кадровою та іншими затвердженими в організації політиками, з якими мають ознайомитися всі працівники й засвідчити факт ознайомлення підписом. Також Кадрова політика визначає відповідальність працівників у разі виявлення її порушень.

Окрема увага в кадровій політиці має бути приділена визначенню та підкресленню важливості дотримання посадових інструкцій, що окреслюють обсяг та характер завдань працівника, який обіймає певну посаду в організації. Посадові інструкції визначає Кадрова політика, проте вони мають бути складені у вигляді окремого документа для кожної посади в організації. Працівники повинні ознайомитися з цими інструкціями, щоб розуміти обсяг роботи та очікування від них в організації, підтвердити своє ознайомлення підписом.

Отже, з огляду на зазначене кадрова політика має регулювати такі аспекти діяльності вашої організації:

- Визначення основних понять щодо управління кадрами, які застосовуються у політиці.
- Окреслення основних прав та зобов'язань організації відносно працівників і, навіпаки, співробітників відносно організації.
- Визначення робочого часу, часу відпочинку, регулювання відпустки.
- Процес відбору та працевлаштування нових співробітників в організації, а також визначення тривалості та специфіки періоду стажування для них.
- Регулярне оцінювання роботи співробітників, створення можливостей для навчання та розвитку працівників.
- Визначення процедур та порядку оплати праці та можливостей для підвищення.
- Регулювання процесів звільнення співробітників та розірвання трудових відносин.

Підготовка до створення кадрової політики

Підготовка до розроблення Кадрової політики включає аналіз структури управління та особливостей взаємодії в команді. Це необхідно для того, щоб адаптувати запропонований базовий шаблон Кадрової політики до реальних потреб вашої організації.

Заповнення шаблону без попереднього аналізу потреб організації та без урахування взаємодії працівників саме у вашій команді може призвести до створення неефективного та неточного інструменту, який не підтримуватиме та не регулюватиме взаємодію в команді, а скоріше створюватиме перешкоди.

Підготовка до розроблення Кадрової політики передбачає поетапне здійснення таких дій:

1. Аналіз специфіки діяльності організації

- **Визначення стратегічних цілей організації**, що передбачає оцінювання її актуальних на цей момент місії та візії, а також огляд напрямів діяльності. Відповідно до визначених напрямів варто виокремити конкретні підрозділи або відділи організації, залучені до реалізації стратегічних цілей.
- **Визначення складу команди відповідно до виокремлених відділів чи підрозділів**, що включає ідентифікацію всіх посад у команді, визначення характеру взаємодії та управління в команді.
- **Аналіз потреб команди в розвитку**. В першу чергу йдеться про визначення кваліфікації працівників та їхнього досвіду роботи, а відтак виявлення потреб у навчанні, розвитку, менторстві та визначення напрямів чи посад, де потрібна додаткова підтримка або посилення компетенцій.
- **Визначення ключових кадрових процесів в організації**. Виконання цього завдання передбачає виокремлення та аналіз усіх процесів в організації щодо команди, які сформовані та врегульовані на сьогодні. Це можуть бути процеси працевлаштування й адаптації, організація внутрішньої комунікації в команді, розподіл завдань, управління конфліктами, процедури звільнення тощо. Тож цей етап включає аналіз формальних практик кадрового адміністрування та діловодства, а також процесів організації внутрішньої комунікації та культури. Аналіз передбачає виявлення вже сформованих процедур та процесів, які мають прогалини та потребують урегулювання.
- **Оцінювання існуючих механізмів підтримки команди**. Передбачає аналіз механізмів підтримки команди, які нині діють в організації. Це можуть бути регулярні зустрічі, супервізії, тимбілдінги, психологічна підтримка тощо. Цей етап у свою чергу також передбачає виявлення прогалин у цих процесах та потреб команди в підсиленні механізмів підтримки.
- **Оцінювання рівня інклюзивності та дотримання принципу рівних можливостей**. На цьому етапі слід проаналізувати, чи забезпечує організація рівні умови для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, стану здоров'я тощо, а також чи є можливості для підвищення інклюзивності в команді.
- **Аналіз суміжних політик та внутрішніх документів**, що передбачає перегляд існуючих політик та документів організації (зокрема Етичного кодексу, Політики убезпечення, Політики інформаційної безпеки тощо), які регулюють взаємодію в команді або висувають вимоги до кадрових процесів. Щоб уникнути суперечностей і забезпечити їхнє взаємне доповнення, важливо переконатися, що кадрова політика узгоджена з іншими документами організації.

2. Визначення потреб організації, які покликана розв'язати Кадрова політика

Попри те що потреба в Кадровій політиці є беззаперечною, адже вона гарантує дотримання законодавства України у сфері трудових відносин та рівні умови праці, її все ж важливо узгодити з безпосередніми внутрішніми потребами саме вашої організації.

Для визначення внутрішніх потреб варто до кожного пункту аналізу специфіки діяльності, про який йшлося вище, поставити запитання, які допоможуть вам зрозуміти наявні кадрові процеси в організації та прогалини в цій сфері.

✓ Визначення стратегічних цілей організації:

- Чи сформована в нашій організації стратегічна рамка діяльності?
- Які цілі та напрями діяльності визначені як пріоритетні?
- Які відділи або підрозділи нашої організації безпосередньо залучені до реалізації цих цілей?
- Чи розуміють та розділяють усі члени команди наші пріоритетні цілі? Чи ми забезпечили колективне випрацювання цих цілей та ознайомлення з ними всіх членів команди?

✓ Визначення складу команди відповідно до виокремлених відділів чи підрозділів:

- Які саме посади сьогодні є в нашій команді?
- Як вибудована ієрархія та система управління в команді?
- Чи є чітко визначені зони відповідальності та лінії підпорядкування?
- Чи достатньо укомплектована команда для реалізації стратегічних цілей?
- Чи ефективна взаємодія та співпраця всередині відділів та між відділами організації?

✓ Аналіз потреб команди в розвитку:

- Чи всі працівники нашої організації мають рівень кваліфікації, потрібний для забезпечення реалізації наших стратегічних цілей?
- Чи існують прогалини в компетенціях, які потребують заповнення?
- Які навички чи знання потрібно посилити для досягнення цілей організації?
- Чи є в команді запит на навчання, менторство або додаткову підтримку? Як ми зараз задовольняємо цей запит?
- Які позиції потребують додаткового підсилення чи перепідготовки?

✓ Визначення ключових кадрових процесів в організації:

- Які кадрові процеси зараз формалізовані та задокументовані в організації (наймання, адаптація, відпустки, звільнення, внутрішні комунікації)? Чи відбуваються в реальності ці процеси згідно з прописаними процедурами?
- Як організована внутрішня комунікація та розподіл завдань у команді та чи є ці методи ефективними?
- Чи відбуваються конфлікти, чи виникають складні моменти в комунікації? Як здійснюється нині менеджмент цих ситуацій?
- Чи є сьогодні кадрові процеси, що мають неформальний статус і потребують чіткого врегулювання?

✓ **Оцінювання наявних механізмів підтримки команди:**

- Які форми підтримки та заохочення зараз діють у команді (супервізії, тимбілдінг, бонуси та премії, психологічна підтримка)?
- Чи проводяться регулярні зустрічі для обговорення потреб і питань розвитку?
- Як вибудована комунікація з керівництвом? Чи мають працівники можливості для зворотного зв'язку та прямої регулярної комунікації з керівництвом?
- Чи відповідають існуючі механізми підтримки реальним запитам працівників? Які є прогалини в підтримці команди?
- Які додаткові механізми підтримки можуть бути корисними?

✓ **Оцінювання рівня інклюзивності та дотримання принципу рівних можливостей:**

- Чи працевлаштовані до нашої команди люди з інвалідністю або представники інших вразливих груп?
- Чи забезпечує наша організація дотримання принципу гендерної рівності?
- Чи забезпечує організація рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, стану здоров'я тощо? У який спосіб?
- Які формалізовані процеси та процедури в організації сьогодні забезпечують дотримання принципу рівності та неупередженості?
- Чи враховані потреби працівників з інвалідністю або представників інших вразливих груп?
- Чи є механізми для попередження дискримінації та як вони працюють?
- Які заходи можна запровадити для посилення інклюзивності в команді?

✓ **Аналіз суміжних політик та внутрішніх документів:**

- Які внутрішні політики діють в організації (Етичний кодекс, Політика убезпечення, Політика інформаційної безпеки тощо)? Які з цих політик безпосередньо чи опосередковано стосуються роботи з персоналом?
- Чи узгоджені існуючі політики між собою та з реальними кадровими процесами?
- Чи є суперечності між політиками, які можуть вплинути на кадрову роботу?
- Які аспекти кадрової політики повинні бути увідповіднені до суміжних документів?

3. Визначення законодавчих вимог та міжнародних стандартів

На цьому етапі варто проаналізувати національне законодавство України та міжнародні документи, які регулюють трудові відносини та права працівників. Це важливо зробити для того, щоб Кадрова політика вашої організації відповідала нормам законодавства та в жодному разі не суперечила їм, а також для дотримання міжнародних етичних стандартів у взаємодії з працівниками.

В Україні чимало законів та положень напряду та опосередковано регулюють трудові відносини. В першу чергу це Кодекс законів про працю України (КЗпП), що є основним документом, який регулює трудові відносини та умови праці в організації. Під час створення Кадрових політик надзвичайно важливо переконатися, що сформовані процедури наймання працівників, їх звільнення, регуляції робочого часу та часу відпочинку, а також відпустки узгоджені з цими законами.

Ще одним важливим законом, що регулює кадрові питання, є Закон України «Про охорону праці». Він встановлює обов'язки роботодавця щодо створення безпечних умов праці, проведення обов'язкового інструктажу з охорони праці та визначає порядок дій у разі нещасних випадків та порушень.

Крім цих основних законів, опосередковано кадрові питання регулюють інші нормативно-правові акти, які є не менш важливими й повинні братися до уваги під час складання кадрової політики. Це Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», Закон України «Про колективні договори і угоди» та Податковий кодекс України.

Важливо також враховувати міжнародні стандарти регулювання кадрових питань, особливо тим організаціям, які мають або збираються формувати міжнародні партнерства та розвивати грантову діяльність.

Міжнародні стандарти містяться в таких документах: Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), Загальна декларація прав людини (ООН, 1948), Європейська конвенція з прав людини, Глобальний договір ООН (UN Global Compact). Ці стандарти безпосередньо не регулюють кадрові питання в організації, але слугують основою для забезпечення рівності праці, неупередженого ставлення та антидискримінаційного підходу.

Окрім вищезазначених нормативних актів та стандартів, організація під час формування Кадрової політики може спиратися та послуговуватися окремими вимогами та рамковими стандартами донорів, із якими вона має сформовані домовленості про співпрацю. Багато міжнародних партнерів та донорів мають власні розроблені стандарти основних політик, у тому числі кадрової, дотримання яких є обов'язковим для всіх партнерів. Тож перед формуванням політики поцікавтеся, чи мають такі стандарти ваші партнери.

4. Визначення відповідальних за Кадрову політику осіб

Важливим етапом підготовки до створення Кадрової політики є визначення кола осіб, які забезпечують впровадження політики в організації та гарантують її дотримання.

У кадрових питаннях відповідальність не може покладатися лише на одну особу. Оскільки політика містить вимоги до персоналу та передбачає дотримання посадових інструкцій, то відповідальність за її дотримання лежить на всій команді. Тож усі її члени обов'язково мають бути поінформовані про Кадрову політику та свої посадові інструкції й факт ознайомлення засвідчити підписом.

Дотримання Кадрової політики — це щоденна робота з підтримки комунікації в команді, відбору та працевлаштування нових співробітників, нарахування заробітної плати, погодження відпусток тощо. Ці завдання рідко коли може виконувати одна особа, тому вони зазвичай розподілені між кількома працівниками. Проте розмір команди, що регулює кадрові процеси, напряду залежить від розміру та структури організації.

У невеликих організаціях (до 5–10 осіб у команді), де немає розгалуженої мережі відділів, основну відповідальність за Кадрову політику зазвичай несе керівник або директор організації. За облікові та фінансові питання в таких організаціях, як правило, відповідає бухгалтер, який є частиною команди або залучається на аутсорсі.

У великих організаціях із багатьма відділами та регіональними представництвами обов'язки розв'язувати кадрові питання здебільшого розподіляються між керівниками відділів, а основну роботу здійснюють HR- та фінансовий відділи.

Розгляньмо відмінність між обов'язками цих двох відділів.

HR-відділ займається процесами, пов'язаними з управлінням персоналом в організації, а саме:

- відбором та найманням працівників;
- адаптацією новачків та супроводом під час стажування чи практики;
- оцінюванням ефективності роботи працівників;
- організацією навчання та розвитку персоналу, моніторингом потреб команди;
- підтримкою корпоративної культури;
- організацією процесу звільнення тощо.

Тобто HR-відділ (або HR-спеціаліст) займається безпосередньо людьми та їхнім розвитком у команді.

Фінансовий відділ (бухгалтерія) в організації бере на себе фінансову частину роботи з працівниками, а саме:

- оформлення наказів про приймання на роботу / звільнення;
- ведення особових справ працівників;
- нарахування заробітної плати, бонусів, винагород тощо;
- надання відпусток, оформлення лікарняних, декретних відпусток;
- організація податкової звітності тощо.

Тобто бухгалтерія опікується грошовими та юридичними аспектами праці.

5. Консультації з експертами

До розроблення та впровадження Кадрової політики організація може залучати зовнішніх експертів, щоб політика відповідала чинному законодавству та нормам організації роботи з персоналом. Зокрема, можуть бути залучені юристи або консультанти з трудового права, які допоможуть забезпечити відповідність політики вимогам законодавства України у сфері охорони праці, протидії дискримінації та забезпечення рівних можливостей.

За потреби до розроблення та впровадження кадрової політики можуть також приєднатися експерти з HR-сфери — наприклад, для консультацій щодо розроблення процедур наймання, адаптації працівників, оцінювання ефективності роботи, організації навчання та розвитку персоналу, підтримки корпоративної культури тощо.

Як вже було зазначено, якщо організація співпрацює з міжнародними партнерами та донорами, важливо також проконсультуватися з ними щодо вимог до Кадрової політики, враховуючи можливу наявність міжнародних стандартів або власних політик рівності, інклюзії, захисту прав працівників, якими організація повинна керуватися.

Рекомендації щодо заповнення шаблону кадрової політики

Усе викладене вище узагальнимо в короткій інструкції з рекомендаціями, як заповнити шаблон кадрової політики, щоб сформувати ефективні для подальшої діяльності організації процедури та забезпечити сталий розвиток команди.

1. Аналіз формалізованих процесів в організації.

Перегляньте запропонований шаблон кадрової політики і проаналізуйте, які кадрові процеси вже запущені у вашій організації, а тому можуть бути включені в політику без змін, а які потрібно розробити або вдосконалити.

2. Переконайтеся, що політика відповідає вашій організаційній структурі.

Адаптуйте політику відповідно до масштабів команди, кількості відділів, формату взаємодії та комунікації в команді.

3. Інтегруйте принципи рівного ставлення, етичної поведінки та інклюзії.

Обов'язково включіть механізми протидії дискримінації, підтримки різноманіття в команді та створення безпечного і дружнього середовища для всіх працівників. Якщо в організації працюють представники вразливих груп (наприклад, люди з інвалідністю), відобразіть у політиці спеціальні заходи з підтримки їхніх прав.

4. Враховуйте законодавчі вимоги та міжнародні стандарти.

Перевірте, чи відповідає політика українському трудовому законодавству. Якщо у вас є міжнародні партнери або донори, звірте політику з їхніми вимогами.

5. Пишіть простою мовою, зрозумілою для працівників.

Уникайте надмірної юридичної складності. Політика має бути доступною для кожного працівника, зокрема тих, хто не має юридичної або HR-освіти. Добре, якщо текст читатиметься як практичний посібник, а не як набір формальних правил.

6. Поміркуйте над створенням допоміжних матеріалів і форм.

Разом із політикою підготуйте шаблони важливих документів, які її стосуються: це шаблони заяв про приймання на роботу, наказів, договорів, посадових інструкцій, заяв про надання відпусток тощо. Це дозволить одразу ефективно впровадити політику в роботу організації.

7. Плануйте регулярний перегляд політики.

Встановіть періодичність оновлення (наприклад, раз на рік або за потреби) відповідно до змін у законодавстві чи структурі вашої організації.

8. Переконайтеся, що усі співробітники, які зараз працюють в організації, ознайомлені з кадровою політикою та власними посадовими інструкціями.

Організуйте додаткові процедури та заняття для ознайомлення з політикою нових співробітників.

Заповнення основних розділів Кадрової політики

Дисклеймер

Цей шаблон є базовою версією Кадрової політики. Він може не задовольняти вимоги всіх донорів або не охоплювати всі процеси в організації. Його організації можуть використовувати як основу для розроблення власних внутрішніх політик щодо управління персоналом.

Залежно від конкретних вимог донорів або внутрішніх потреб організації можуть адаптувати та доопрацьовувати цю політику з огляду на додаткові вимоги та специфікацію своєї діяльності.

У цьому розділі ми розглянемо, з яких ключових змістових блоків складається Кадрова політика та що кожен з цих блоків включає. Звісно, ваша політика може не вичерпуватися наданою інформацією, а бути доповненою на основі потреб саме вашої команди. Пам'ятайте, що цей шаблон – це лише основа, яка має бути відкоригована відповідно до специфіки вашої роботи та організаційної структури.

Радимо складати політику професійною, проте доступною мовою, щоб усі члени вашої команди могли легко зрозуміти її зміст і не виникло розбіжностей у трактуванні окремих застосованих понять чи розділів.

1. Титульна сторінка та зміст

Цей етап складання політики передбачає визначення назви політики, формування місця для її офіційного затвердження організацією, а також викладення основного змісту політики, який буде розкритий у наступних розділах.

Що потрібно в ньому зазначити

- Повну назву вашої організації згідно зі статутом.
- Код неприбутковості та правовий статус організації.
- Інформацію про затвердження політики органами керівництва / правління та місце для зазначення дати затвердження.
- Розділи, з яких ця політика складається.

На що звернути увагу

- Переконайтеся після укладання політики, що вона офіційно затверджена в організації відповідним наказом чи підписом керівництва. Пам'ятайте, що незатверджена політика не вважається прийнятою.
- Перевірте, що зміст відповідає викладеним розділам.

2. Мета політики, терміни та організаційна структура

У цьому розділі варто представити визначення ключових термінів, які стосуються Кадрової політики й використані в подальшому тексті. Також важливо окреслити мету політики, щоб одразу зазначити, які аспекти регулює цей документ. До того ж варто прописати склад команди та структуру організації, щоб визначити, на яких правових засадах побудована команда організації, який її склад та специфіка.

Що потрібно в ньому зазначити

- Мету та завдання кадрової політики.
- Визначення ключових термінів.

Опис організаційної структури та складу команди.

На що звернути увагу

- Важливо, щоб усі терміни, які стосуються Кадрової політики, були узгоджені між собою та визначені в цьому розділі. Це важливо для уникнення подвійного їх тлумачення.
- Переконайтеся, що використані вами терміни та визначення понять відповідають українському законодавству у сфері регулювання трудових відносин.
- Визначте організаційну структуру відповідно до актуальної ситуації в команді, щоб політика справді відповідала потребам саме вашої організації та вашої команди.

3. Основні права й обов'язки

Цей розділ описує базові трудові права та обов'язки працівників і роботодавця. В ньому важливо зазначити всі права, які мають працівники вашої організації в межах своєї професійної діяльності, та обов'язки, які вони повинні виконувати.

У свою чергу, не менш важливо зазначити обов'язки роботодавця щодо належного ставлення до всіх працівників та створення комфортної атмосфери для роботи команди.

Що потрібно в ньому зазначити

- Права працівників (наприклад, на соціальний захист, рівне неупереджене ставлення тощо).
- Обов'язки працівників (наприклад, дотримання правил внутрішнього розпорядку, виконання посадових інструкцій тощо).
- Обов'язки роботодавця.

На що звернути увагу

- Переконайтеся, що всі положення відповідають і в жодному разі не суперечать трудовому законодавству України.
- Уникайте двозначних формулювань, щоб усі сторони чітко розуміли свої права та обов'язки й не могло виникнути іншого тлумачення окремих пунктів.

4. Робочий час і час відпочинку

Цей розділ визначає режим роботи працівників організації, тривалість робочого дня, регулювання щодо перерв та вихідних, а також робочого часу.

Що потрібно в ньому зазначити

- Стандартну тривалість робочого часу: кількість днів та годин роботи на тиждень.
- Місце та форми роботи, допустимі в організації (робота в офісі, віддалена робота, гібридна форма роботи тощо).
- Визначення обідньої перерви, її тривалості та форм.

На що звернути увагу

- Важливо, щоб положення цього розділу відповідали вимогам Кодексу законів про працю України.
- Переконайтеся, що ви спираєтеся у формуванні цього розділу на специфіку та потреби саме вашої організації та команди. Це важливо для того, щоб створити умови, які будуть підтримувати та регулювати роботу команди, а не ускладнювати її.

5. Відпустки

Цей розділ регламентує порядок надання працівникам щорічних відпусток.

Що потрібно в ньому зазначити

- Кількість днів щорічної відпустки для працівника на рік, які забезпечує організація.
- Механізми подання та затвердження відпустки для працівника.
- Порядок та можливості надання неоплачуваної відпустки.

На що звернути увагу

- Визначені терміни відпустки та порядок їх затвердження не мають суперечити чинному трудовому законодавству.
- Зверніть увагу на всі можливі форми відпустки, терміни їх погодження та регулювання, щоб на практиці мати гнучкість в ухваленні рішень.

6. Посадові інструкції

Цей розділ Кадрової політики визначає зміст, значення та порядок розроблення посадових інструкцій для працівників. Посадові інструкції мають бути розроблені у вигляді окремих документів для кожної окремої посади в організації. Посадові інструкції обов'язково мають бути підписані працівниками після ознайомлення з ними.

Що потрібно в ньому зазначити

- Вимоги до посадових інструкцій та порядок їх затвердження.

На що звернути увагу

- Перевірте, чи укладені посадові інструкції відповідають фактичним функціям працівників.
- Переконайтеся, що всі працівники підписали інструкції після ознайомлення з ними.

7. Публікація вакансій та розгляд резюме

На цьому етапі варто описати процес добору персоналу у вашій організації. Він включає порядок публікації вакансії, підходи до проведення інтерв'ю та надання зворотного зв'язку.

Що потрібно в ньому зазначити

- Перелік ресурсів, на яких розміщується вакансія.
- Інформацію, яка має бути зазначена в описі вакансії.
- Порядок прийому резюме та їх перегляду.
- Порядок розгляду кандидатів та надання зворотного зв'язку.

На що звернути увагу

- Важливо переконатися в тому, що ваші процедури розгляду та відбору кандидатів проводяться з дотриманням принципів прозорості, рівності кандидатів та недискримінаційності.
- Зверніть увагу на конфіденційність та безпечні умови зберігання персональних даних кандидатів.

8. Оформлення працівника

Цей розділ регламентує процес приймання на роботу нових співробітників та їх ознайомлення з професійними обов'язками та колективом.

Що потрібно в ньому зазначити

- Документи, необхідні для оформлення працівника.
- Порядок підписання договору.
- Процес ознайомлення з посадовими обов'язками.

На що звернути увагу

- Переконайтеся, що процес оформлення працівників здійснюється з дотриманням трудового законодавства.
- Забезпечте ознайомлення працівника з політиками організації та посадовими обов'язками.

9. Стажування

На цьому етапі важливо описати механізм та тривалість стажування нових працівників в організації.

Що потрібно в ньому зазначити

- Тривалість стажування.
- Мета та очікувані результати стажування.
- Оцінювання результатів стажування та строки повідомлення про результати.

На що звернути увагу

- Переконайтеся, що ви вказали чіткі критерії для завершення стажування.
- Забезпечте ознайомлення нових працівників з умовами стажування.

10. Оцінювання роботи

Цей розділ визначає процедуру оцінювання ефективності працівника.

Що потрібно в ньому зазначити

- Частоту та критерії оцінювання.
- Процедуру та інструменти оцінювання.
- Результати оцінювання та оскарження оцінки.

На що звернути увагу

- Дотримуйтеся об'єктивності та прозорості в оцінюванні.

11. Трудовий розпорядок та порушення дисципліни

У цьому розділі важливо прописати внутрішні правила поведінки членів команди та дії у разі їх порушення.

Що потрібно в ньому зазначити

- Загальні правила внутрішнього розпорядку, порушення яких передбачає застосування дисциплінарних покарань.
- Види порушень та санкції.

На що звернути увагу

- Важливо дотримуватися законодавства України щодо дисциплінарної відповідальності.

12. Заохочення

Цей розділ описує можливості заохочення працівників за успіхи в роботі, визначає ці досягнення та можливі види заохочень.

Що потрібно в ньому зазначити

- Критерії та підстави для заохочень, визначення сумлінної роботи.
- Види заохочень (премії, подяки, грамоти тощо), які можуть надаватися у вашій організації.

На що звернути увагу

- Забезпечте прозорість та обґрунтованість у визначенні підстав для заохочень.
- Дотримуйтеся принципів рівності та неупередженості відносно всіх працівників.

13. Звільнення

Розділ описує підстави для звільнення працівника та цю процедуру.

Що потрібно в ньому зазначити

- Підстави для звільнення згідно з трудовим законодавством.
- Визначення строків попередження про звільнення.
- Порядок оформлення та передачі справ.

На що звернути увагу

- Важливо чітко дотримуватися трудового законодавства.
- Зверніть увагу на належне оформлення супровідних документів.

14. Оплата праці

Цей розділ визначає умови та порядок нарахування заробітної плати в організації.

Що потрібно в ньому зазначити

- Визначення видів заробітної плати.
- Порядок нарахування заробітної плати.

На що звернути увагу

- Переконайтеся у відповідності фінансовим і податковим нормам.
- Забезпечте прозоре інформування працівників про оплату, гарантоване політикою.

15. Навчання та розвиток

Цей розділ описує підхід організації до підвищення кваліфікації працівників, доступні форми та види навчання, відповідальних осіб та способи оцінювання ефективності навчального процесу.

Що потрібно в ньому зазначити

- Форми навчання, які пропонує ваша організація.
- Можливі види навчання.
- Відповідальних за планування, проведення та супровід навчання осіб.
- Порядок документування участі та зберігання результатів.
- Методи оцінювання ефективності навчання.

На що звернути увагу

- Радимо чітко визначити ролі всіх учасників навчального процесу, зокрема HR-менеджера, керівників підрозділів та самих працівників, щоб забезпечити узгодженість дій та відповідальності.
- Важливо впровадити зрозумілі та вимірювані механізми оцінювання ефективності навчання.
- Забезпечте системний підхід до документування та зберігання результатів навчання.

Наступні кроки після заповнення шаблону політики

1. Перевірка відповідності політики фактичним кадровим процесам в організації. Перед затвердженням документа важливо ще раз переглянути вже сформовану Кадрову політику на відповідність реальним практикам, які діють в організації, як-от приймання на роботу, облік робочого часу, відпустки, навчання, звільнення тощо.
2. Аналіз покриття політикою всіх ключових кадрових процесів. Перевірте, чи охоплює політика всі ключові етапи «життєвого циклу» працівника в організації – від рекрутингу до звільнення, а також питання оцінювання роботи, заохочення та дисципліни.
3. Узгодження з вимогами партнерів, донорів та законодавства. Переконайтеся, що політика відповідає вимогам чинного трудового законодавства України, а також – у разі співпраці – специфікаціям партнерів і донорів. За потреби адаптуйте документ.
4. Підготовка політики до затвердження. Оформіть фінальну версію політики: додайте титульну сторінку з реквізитами затвердження (дата, підпис керівника, назва органу, який затвердив політику).
5. Офіційне схвалення Кадрової політики. Проведіть процедуру затвердження (рішенням правління, наказом керівника чи протоколом засідання). Задokumentуйте цей процес офіційно.
6. Ознайомлення всіх працівників зі змістом політики. Забезпечте ознайомлення всіх працівників з політикою та посадовими інструкціями. Організуйте процедуру письмового підтвердження ознайомлення працівників з посадовими інструкціями.
7. Забезпечення доступності політики. Розмістіть документ у зручному місці, щоб він був у постійному доступі для всіх співробітників, наприклад, у внутрішньому онлайн-середовищі організації або в HR-папці. Кожен член команди повинен мати доступ до нього, якщо виникне потреба уточнити певні процедури, прийняті в організації.
8. Проведення навчання персоналу. Поясніть працівникам основні положення кадрової політики, особливо під час стажування та адаптації нових співробітників, шляхом організації тренінгів / інфосесій для всієї команди.
9. Підготовка пояснювальних матеріалів. Створіть допоміжні матеріали для ознайомлення з політикою – короткі гіді, чеклісти, FAQ або презентації, які стисло пояснюють ключові її положення для команди.
10. Інтеграція політики в щоденну діяльність. Переконайтеся, що політика не лишається формальністю: впровадьте її в посадові інструкції, щоденну практику HR, систему оцінювання та управління працівниками.
11. Встановлення періодичності перегляду політики. Визначте, як часто політика переглядатиметься (наприклад, щороку або після змін у законодавстві). Закріпіть відповідальність за актуалізацію політики за конкретною посадою чи відділом.

Відповіді на найбільш поширені запитання

1. Що робити, якщо команда стикається з вигоранням, але в організації немає ресурсу на психолога або дорогі ретрити?

Щоб профілакувати або працювати з наявними процесами вигорання в команді, не обов'язково витрачати на це додаткові фінансові ресурси. Важливо, щоб у команді, незалежно від розміру, була людина, яка відповідає за моніторинг настроїв, аналіз потреб працівників та реалізацію простих інструментів боротьби з вигоранням. В організації, яка не має HR-відділу, цими процесами може опікуватися керівництво.

Для запобігання вигоранню в команді можна запровадити прості практики, наприклад, регулярні індивідуальні / командні зустрічі для обговорення стану, «тихі дні» без зустрічей, мінімізувати комунікацію в неробочий час, запровадити періодичне опитування з метою моніторингу настроїв, індивідуальні зустрічі з керівництвом тощо.

2. Якщо в організації немає HR-фахівця, хто має здійснювати онбординг нових співробітників?

Відповідальність за адаптацію нового працівника може бути передана безпосередньому керівнику організації або керівнику / менеджеру відповідного відділу, наприклад, проектного, комунікаційного або фінансового. Ці практики та відповідальність за онбординг у разі відсутності окремого HR-відділу можуть бути також прописані в кадровій політиці.

3. Як діяти, якщо під час відпустки працівник не відповідає на повідомлення?

Відпустка — це законне право працівника на відпочинок, і очікувати постійної його доступності без прямої домовленості про це неправомірно. Якщо така доступність потрібна в майбутньому, це має бути окремо прописано в політиці або індивідуальних домовленостях. Інакше ненормований робочий графік призводить до швидкого вигорання працівників та погіршення ефективності їхньої роботи.

4. Чи має право організація запитувати в кандидата на якусь посаду про вік, сімейний стан, національність або наявність дітей та спиратися під час ухвалення рішення на ці відповіді?

Звісно, ні. Такі питання не мають стосунку до професійної придатності й можуть бути розцінені як дискримінаційні. Звичайно, працедавець в особистій розмові може поцікавитися віком чи сімейним станом кандидата, але його відповіді в жодному разі не можуть впливати на рішення про працевлаштування.

5. Чи потрібно фіксувати в політиці, що наші працівники працюють віддалено?

Обов'язково. Формат віддаленої роботи слід офіційно прописати в кадровій політиці — це забезпечує юридичну визначеність, прозорість очікувань і зручність для звітності перед донорами чи аудиторами. Крім того, в трудовому законодавстві України віддалена або гнучка робота визнається легальним форматом, але вимагає письмового погодження або положення.

Визначення формату віддаленої роботи в політиці забезпечить чітке регулювання робочого часу, форматів комунікації між працівниками, відповідальність за техніку та інші питання, які мають бути визначені під час віддаленої роботи.