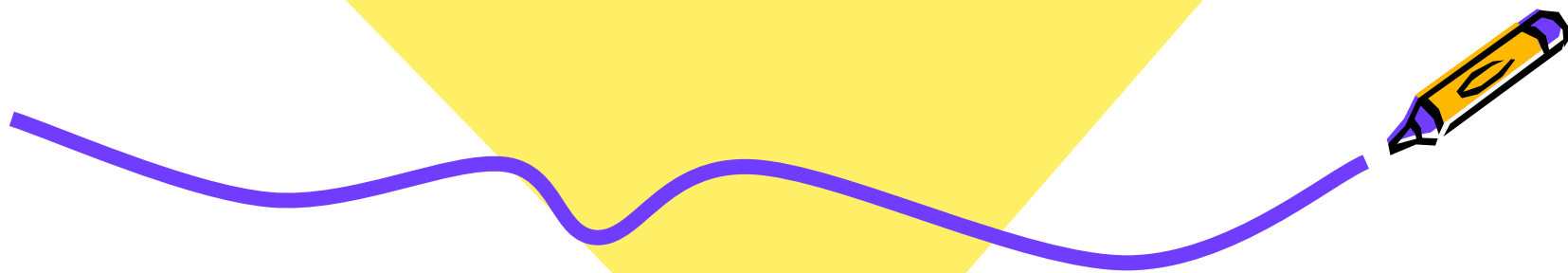




ТЕМА 4:
Кадрова служба та
кадрове діловодство



Питання:

4.1. Служба персоналу організації

4.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу

4.3. Кадрове діловодство

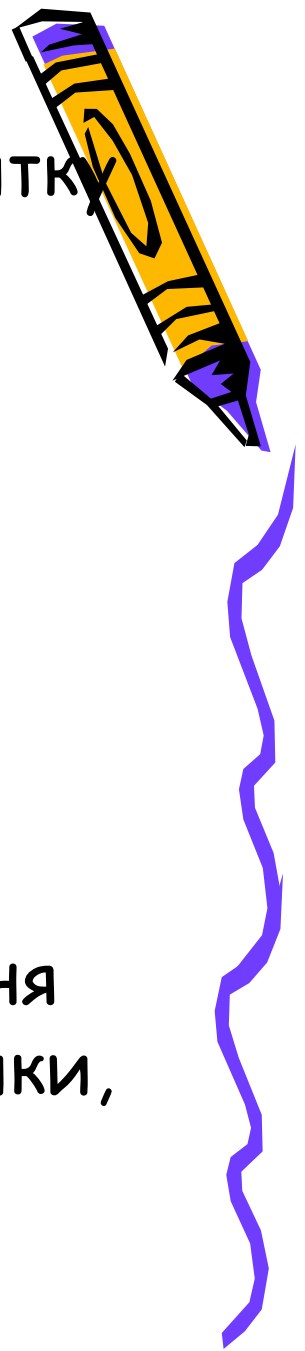


4.1. Служба персоналу організації

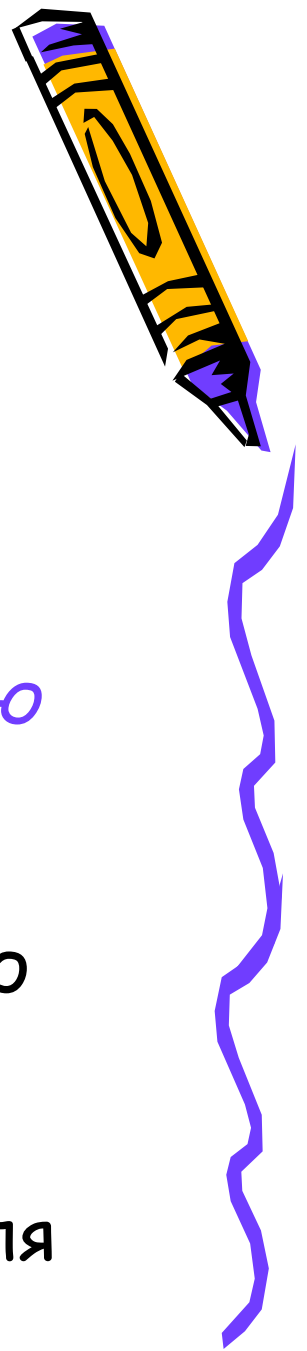
Будь-яка сучасна виробнича організація являє собою складну **соціотехнічну систему**, в якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва. Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління і знайшло відображення у нових формах і методах роботи з персоналом.



Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей виступають сьогодні **основними якісними характеристиками персоналу**. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування **конкурентноспроможного кадрового потенціалу** необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розробки та реалізації кадрової політики, підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом в організації.



З метою забезпечення ефективної діяльності сучасна організація має визначити принаймні **три ключових завдання**: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їх роботу з максимальною ефективністю. Служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок при підборі персоналу багато в чому залежить доля самої організації.



Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі питання як, технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.



Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків.

Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань (відділ кадрів, відділ стимулювання та оплати праці, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки, психолог).



В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник особисто або уповноважена ним особа. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване **вивчення професійних здібностей працівників, планування їх кар'єрного просування, розробку перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу**. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики і структура служб персоналу та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.



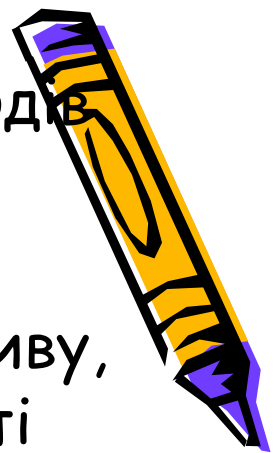
В зв'язку з цим вдосконалення діяльності служб персоналу в сучасних умовах має передбачати наступні **напрями роботи**:



- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства;
- перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково-обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що вимагає від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій;

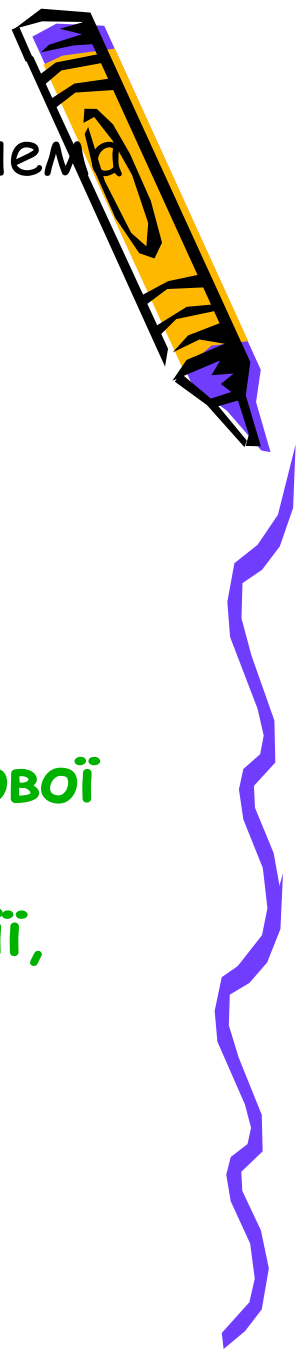


- широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій в сфері зайнятості шляхом кваліфікованого додержання фахівцями служб персоналу порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.



В сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджаючої підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.

Організація системної роботи з керівними кадрами має базуватись на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.



Структура та функціональні обов'язки служби персоналу



Керівник служби персоналу (заступник директора підприємства з кадрової роботи та соціального розвитку колективу)

Відділ кадрів



1. Підбір, відбір (проведення співбесід, тестування), найм персоналу;
2. Розробка виробничої та професійно-кваліфікаційної структури персоналу.
3. Розробка програм розвитку персоналу.
4. Створення і ведення кадрової документації.
5. Розробка та ведення штатного формуляру організації
6. Розробка процедури та проведення атестації персоналу.
7. Підготовка статистичної звітності з персоналу.
8. Допомога керівництву в укладанні колективного договору.

Відділ організації праці та заробітної плати



1. Вивчення трудових процесів.
2. Розробка посадових інструкцій.
3. Розробка системи оплати праці та преміювання працівників.
4. Розробка системи соціальних виплат, пільг, гарантій.
5. Планування витрат на персонал.
6. Вивчення та впровадження провідного досвіду в сфері організації та мотивації праці.



Сектор підготовки кадрів

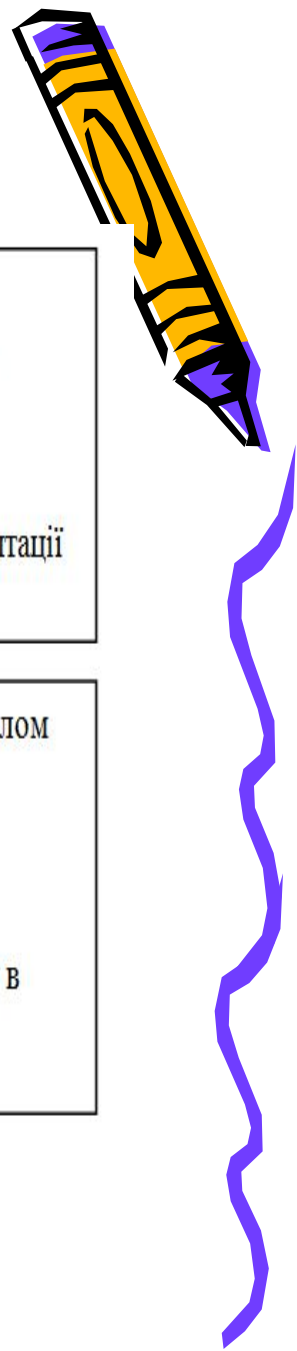


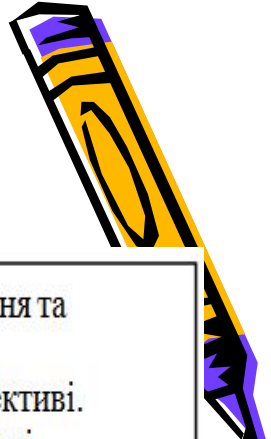
1. Розробка стратегічних програм підготовки кадрів.
2. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
3. Розробка та укладання угод з навчальними закладами щодо підготовки необхідних спеціалістів.
4. Проведення профорієнтаційної роботи.
5. Розробка заходів та проведення виробничої і соціальної адаптації нових працівників.

Лабораторія автоматизованих систем управління персоналом



1. Організація автоматизації та механізації управління персоналом
2. Розробка програмного забезпечення в сфері управління персоналом.
3. Забезпечення функціонування єдиної комп'ютерної мережі управління персоналом підприємства.
4. Дослідження та впровадження провідного світового досвіду в сфері автоматизації управління персоналом.







Соціально-
психологічна служба



1. Проведення моніторингу персоналу з питань управління та організації праці на підприємстві.
2. Дослідження морально-психологічного клімату в колективі.
3. Допомога керівникам всіх рівнів управління у вирішенні трудових конфліктів.
4. Проведення консультації та надання психологічної допомоги працівникам.

Сектор охорони праці та
техніки безпеки



1. Проведення інструктажу з техніки безпеки.
 2. Контроль за дотриманням нормальних умов праці.
 3. Організація та проведення курсів (семінарів) щодо охорони праці на виробництві.
 4. Контроль рівня побутового та медичного обслуговування персоналу на підприємстві.
- 
- 

4.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу



Як свідчить вітчизняний досвід найчастіше для управління персоналом в організації, (підприємстві установі) створюється відділ кадрів.

Відділ кадрів - це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом.

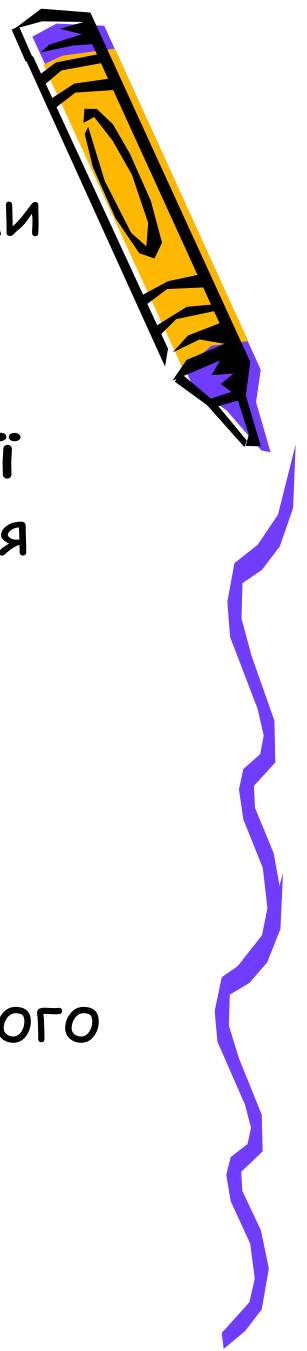


Функції відділу кадрів:

- **Адміністративна діяльність**, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці.
- **Організація працевлаштування**, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.
- **Формування резервного потенціалу на підприємстві.**
- **Допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання.**



- **Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.**
- **Розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад.**
- **Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.**
- **Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладанні колективного договору.**



Керівник відділу кадрів повинен

бути

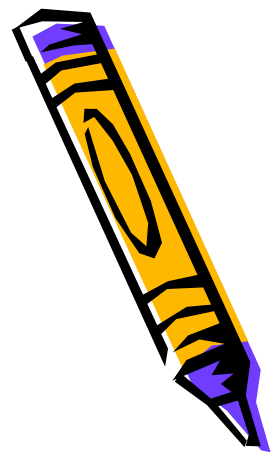


Висококваліфікованим фахівцем в області менеджменту персоналу

мати



Повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст, бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління. Стаж роботи в галузі управління персоналом за фахом: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.



ЗНАТИ

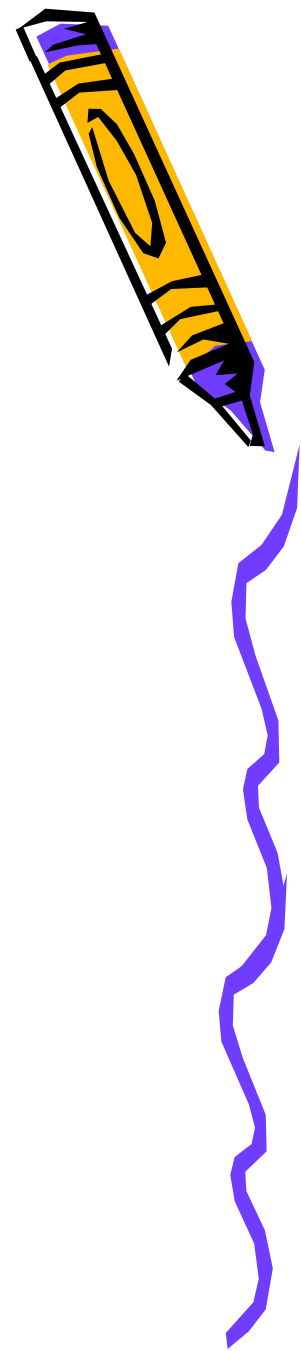


- Принципи кадрової політики, форми та методи кадрової роботи
- Перспективи розвитку підприємства
- Технологію виробничих процесів
- Форми та системи матеріального стимулювання праці
- Основи громадянського та трудового права
- Нормативно –правові документи з кадрової роботи
- Основи психології управління, педагогіки, соціології праці
- Організацію кадрового діловодства

ВОЛОДІТИ



- Методикою підбору та відбору кадрів
- Методикою оцінювання персоналу
- Технікою публічних виступів
- Новітніми комп'ютерними технологіями в сфері управління персоналом





Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються згідно встановленого порядку вищим керівництвом підприємства.

Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з врахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом. На основі Положення про відділ кадрів, з метою чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються **Посадові інструкції працівників відділу кадрів.**



У посадових інструкціях на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розробки посадових інструкції у структурних підрозділах, підготовці забезпечення організаційно-методичного проведення атестації персоналу.





Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та **контролює** виконання особистих річних планів кандидатів, **вносить пропозиції** щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів **вивчає** ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їх професійної кваліфікації, **розглядає пропозиції** щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу на провідних підприємствах галузі як в межах держави, так і за кордоном.



До основних функцій відділу кадрів в сфері стратегічного управління персоналом на підприємстві належать:



- Активна **участь у розробці** та вдосконаленні організаційної та управлінської структури підприємства.
- **Допомога керівництву** у проведенні кадрової політики щодо найму, переміщення, звільнення, скорочення персоналу.
- **Допомога лінійним та функціональним керівникам** у організації виховної роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість виконання роботи, забезпечення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.



4.3. Кадрове діловодство

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

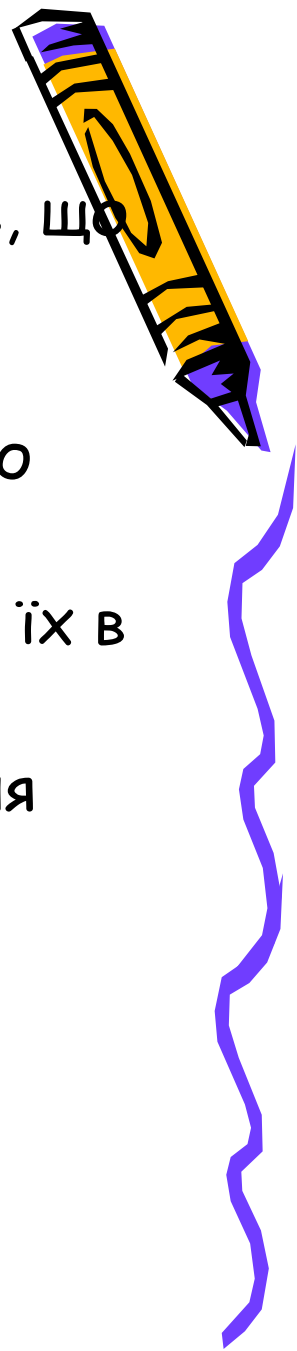


Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

- Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
- Оформлення та ведення особових справ працівників.
- Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, об'яву заохочення або догани тощо.
- Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
- Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу.
- Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.

Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.





- Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.
- Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
- Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.
- Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.



Діяльність з кадрового діловодства передбачає:

Створення та ведення особових справ працівників

Ведення та зберігання трудових книжок працівників,
журналів обліку трудових книжок та бланків
трудоових книжок

Розробку та ведення штатно-посадової книги
(штатного формуляру)

Розробку та ведення алфавітної книги

Ведення книги наказів з особового складу
підприємства



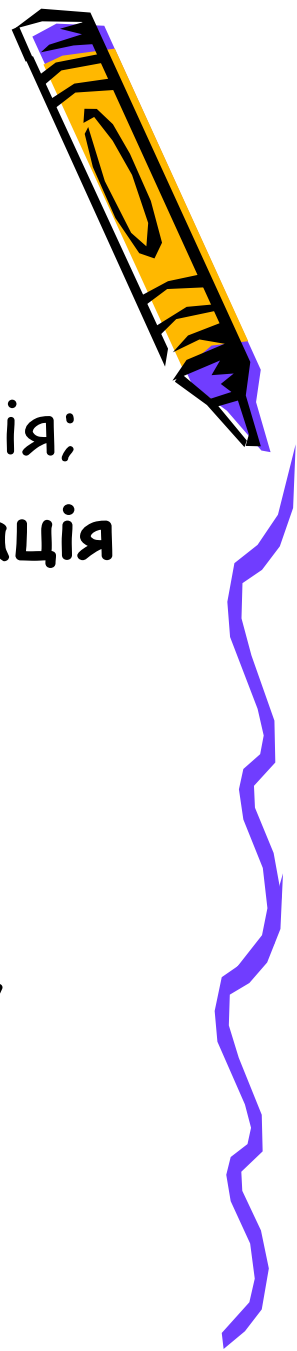


Обладнання робочих місць співробітників відділу кадрів, які ведуть кадрове діловодство повинні відповідати наступним вимогам:

- Меблі, полиці, шафи для документів встановлювати так, щоб ними було зручно користуватись.
- Засоби малої оргтехніки варто розташовувати у визначених та зручних для користування місцях.
- Документи повинні зберігатись в окремих папках. Для швидкого та безпомилкового знаходження документів необхідно використовувати пронумеровані або різнокольорові папки.
- Конфіденційні та секретні документи повинні зберігатись у відповідних шафах або сейфах.



Комплекс документів за функціями управління кадрами містить такі основні групи:



- **Особисті документи працівників.**
організаційно-розпорядча документація;
- **Організаційно-розпорядча документація**
закріплює трудові правовідносини громадян з установами. первинна облікова кадрова документація.
- **Первинна облікова кадрова документація**
виконує функцію обліку працівників





- **До групи особистих документів** належать такі: паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи тощо.
- **До організаційних** належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих — накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних — доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.
- Згідно з технологією реєстрації та накопичення інформації з кадрів **первинну облікову кадрову документацію** поділяють на дві взаємозв'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).



Типова технологічна схема оформлення
кадрової документації передбачає
наступні стадії:



- документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
- ведення особових справ та трудових книжок працівників;
- ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.



Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

- кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
- змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;
- стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.



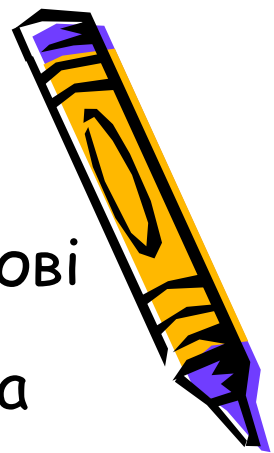


Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є **трудові договори** між працівниками та власником підприємства, **трудові книжки** та **особові справи** працівників.

- **Трудовий договір** є угодою між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства — виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.



- **Трудова книжка** є основним документом про трудову діяльність працівника. До трудової книжки заносяться: ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження; відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади); відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України; дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.
- **Особова справа** — це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.



Особова справа складається з таких документів

- Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4 × 6 см.
- Автобіографія.
- Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.
- Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання).
- Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
- Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
- Копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.
- Матеріали проведення атестації.
- Опис документів.



Облік особового складу організації

Особова картка — це документ, у якому міститься найсуттєвіша інформація про особу. Особова картка містить такі розділи:

- **I розділ** — «Загальні відомості»; у ньому відображаються:

прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата й місце народження, номер і серія паспорта, домашня адреса;

освіта;

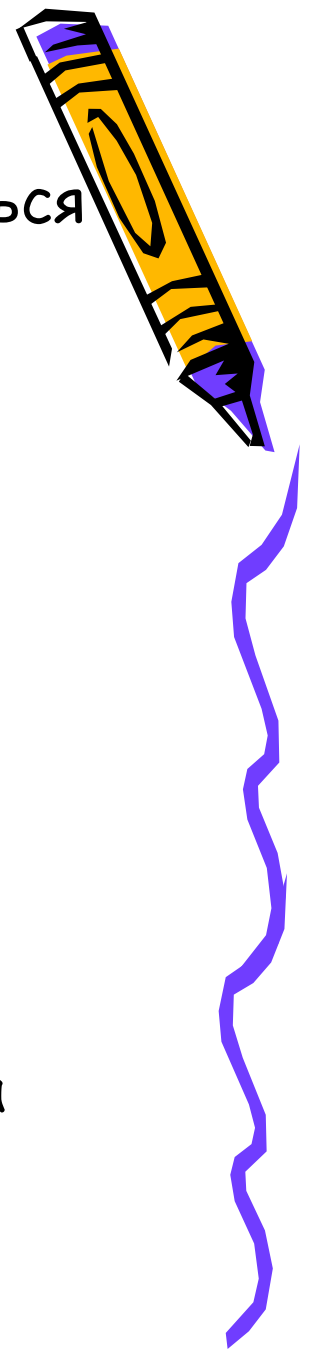
спеціальність за дипломом (свідоцтвом);

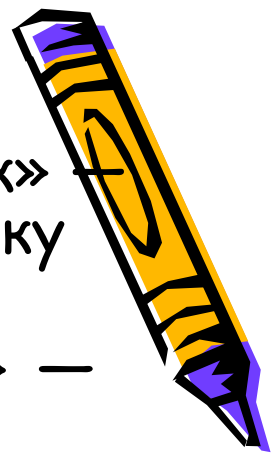
кваліфікація за дипломом (свідоцтвом);

загальний, безперервний та спеціальний стаж роботи;

останнє місце роботи, посада, професія, дата та причина звільнення;

сучасний стан.





- **II розділ** — «Відомості про військовий облік» — заповнюється відповідно до інструкції з обліку військовозобов'язаних.
- **III розділ** — «Призначення та переведення» — відображає дату прийому на роботу та всі переведення на інші посади, зміну кваліфікації. Усі записи з цього розділу переносяться до трудової книжки.
- **IV розділ** — «Відпустки» — містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток. В разі звільнення працівника в особовій картці вказуються дата і причина звільнення, номер наказу про звільнення і робиться запис про те, що трудова книжка видана її власнику.
Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.



Штатно-посадова книга (штатний формуляр)

- це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства. Штатно-посадову книгу веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису.

Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Усі записи у штатно-посадовій книзі повинні вестись регулярно одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу або призначення на посаду, переведення працівника в інший структурний підрозділ.



Алфавітна книга ведеться для полегшення оперативного розшуку особової справи та особової картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників. Книга заводиться на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури підприємства та чисельності працюючих. Записи в алфавітній книзі здійснюються одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівника. Прізвище, ім'я, по батькові прийнятого працівника записується у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвище звільнених чи переведених працівників викреслюються тонкою





Користуючись алфавітною книгою, можна швидко з'ясувати, де працює особа, знайти її особову картку, з'ясувати, коли звільнився чи був переведений той чи інший працівник, яка плинність кадрів у даному підрозділі.

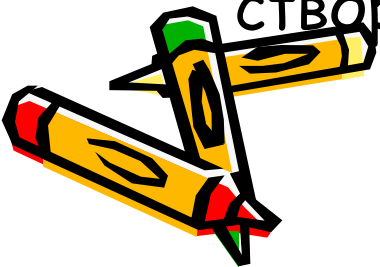
Алфавітна книга, як правило, заводиться на підприємствах з великою кількістю персоналу.

Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів.



Склад програмного та технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від розмірів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній та ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами тощо.

Механізація та автоматизація кадрового діловодства повинні здійснюватись на підставі впорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації й скорочення кількості форм документів, які створюються в організації.



Впровадження комп'ютерних технологій в кадровому діловодстві дозволяє підвищити **ефективність** діяльності працівників кадрової служби, **зеконормити** витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, **посилити** контроль за створенням, веденням та зберіганням документації з персоналу організації.

