

ТЕМА 4

КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Управління персоналом підприємства: завдання, технологія та управління кар'єрою
- 4.2. Суб'єкти і об'єкти управління персоналом
- 4.3. Кадрова служба і її функції
- 4.4. Завдання кадрового діловодства
- 4.5. Номенклатура справ підприємства

4.1. Управління персоналом підприємства: завдання, технологія та управління кар'єрою

Управління спільною діяльністю людей

Управління слід розглядати як цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей. Управління виникло й розвивалося спочатку як потреба в узгодженні дій для отримання запланованого результату діяльності людини. В індивідуальній діяльності за допомогою управління людина узгоджує свої власні дії: впливає на себе, свою діяльність. Це вимагає певних вольових зусиль задля досягнення бажаного результату. Таке узгодження передбачає вибір необхідних дій, їхнє комбінування, визначення послідовності, коригування за проміжними результатами та ін.

Проте спільна діяльність людей ускладнює процеси узгодження. Тут вступає в дію конфлікт інтересів і потреб, натур і характерів, цінностей і установок. Виникає необхідність в управлінні людьми, задіяних в спільній діяльності. Звідси виникає система управління, яка передбачає керуючу підсистему (суб'єкт управління) і керовану підсистему (об'єкт управління). Функції суб'єкта управління виконує управлінський персонал.

Управлінська праця розглядається як свідомо діяльність людини з цілеспрямованого узгодження спільної діяльності інших людей.

До функцій управління відносяться: прогнозування й планування, організація й контроль, координація й регулювання, активізація й мотивування, дослідження. Названі функції дають відповідь на запитання: що треба робити, щоб управляти. Склад їх отриманий на підставі аналізу практичної діяльності менеджера. Ці функції реалізуються як в індивідуальній діяльності менеджера, так і в колективній роботі його команди або керуючої системи. Функції управління поєднують персонал управління із загальним змістом його діяльності.

Специфіка управління полягає в цілеспрямованому впливі на процеси спільної діяльності людей. При цьому вплив не слід розуміти лише як адміністративне розпорядження. Це свідомий вплив, призначений для узгодження й активізації праці. Він може бути не тільки формальним, але й неформальним. Менеджер впливає на підлеглих і своєю поведінкою, і ставленням до справи, до людей. І в багатьох випадках такий вплив буває більш ефективним, ніж формальна вказівка або розпорядження.

В будь-якій господарській діяльності у виробничому процесі задіяні засоби підприємства (засоби праці і предмети праці) та праця людей (персоналу).

Раціональне використання людської праці неможливе без вмілого управління персоналом.

Управління персоналом

Під управлінням персоналом слід розуміти цілеспрямовану діяльність керівників і працівників підрозділів системи управління персоналом підприємства, що включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи й методи керування персоналом на підприємстві.

Завдання управління персоналом полягає у:

- 1) формуванні системи управління підприємством в цілому й системи керування персоналом;
- 2) плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану кадрової роботи на підприємстві;
- 3) проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби підприємства в персоналі;
- 4) обліку й нормуванні чисельності персоналу підприємства.

Технологія управління персоналом

Технологія управління персоналом підприємства передбачає широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: найм, відбір і прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийманні, атестації, підборі; профорієнтацію й трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу і його використання; організацію праці й дотримання етики ділових відносин; керування конфліктами й стресами; забезпечення безпеки персоналу; навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів; керування діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням; керування поведінкою персоналу на підприємстві; керування соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу.

Керівники й працівники підрозділів системи управління персоналом підприємства вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління

підприємством, оцінки економічної й соціальної ефективності вдосконалювання управління персоналом.

Управління діловою кар'єрою

На сучасному етапі економічного розвитку країни серед функцій управління персоналом значне місце відводиться управлінню діловою кар'єрою. Управління діловою кар'єрою полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на підприємство й до передбачуваного звільнення з роботи передбачають організацію його планомірного горизонтального й вертикального просування у системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею. Це поступове просування службовими сходинками, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. Але кар'єра – це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру домогосподарок, матерів, учнів тощо. Поняття кар'єри не означає безперервного й постійного руху нагору в організаційній ієрархії. Інакше кажучи, кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція й поведінка, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють два види кар'єри: професійну й внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках одного підприємства. Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках:

– вертикальний – саме з цим напрямком часто пов'язують саме поняття кар'єри, тобто в цьому випадку просування найбільш помітне. Під вертикальним напрямом кар'єри розуміється підйом на вищий щабель структурної ієрархії;

– горизонтальний – мається на увазі переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи,

програми й т.п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди);

– доцентровий – даний напрямок найменш очевидний, хоча в багатьох випадках є досить привабливим для співробітників. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва підприємства. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звернення, окремі важливі доручення керівництва.

Головним завданням управління й реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії професійної й внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду завдань, а саме:

- досягнення взаємозв'язку цілей підприємства й окремого працівника;
- забезпечення спрямованості керування кар'єрою на конкретного співробітника з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечення відкритості процесу керування кар'єрою;
- усунення «кар'єрних тупиків», у яких практично немає можливостей для розвитку співробітника;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування критеріїв службового росту, що використовуються у конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчення кар'єрного потенціалу співробітників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового росту, використання яких задовольнить кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Практика показала, що часто працівники не знають своїх перспектив у конкретному колективі, що говорить про погану постановку роботи з персоналом, відсутність керування й контролю кар'єри на підприємстві.

4.2 Суб'єкти і об'єкти управління персоналом

Процес управління персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції

управління персоналом (об'єктом).

Управлінський персонал має ті ж головні ознаки, що й весь персонал підприємства - наявність трудових взаємовідносин з роботодавцем (робота за наймом) і володіння певними якісними характеристиками (здібностями, мотиваціями, властивостями).

У сформованій теорії й практиці прийнято відносити до управлінського персоналу тих працівників підприємства, які не займаються безпосередньо виробництвом продукції або послуг. Таке формулювання може вносити деякі неточності при віднесенні співробітників підприємства до категорії управлінського персоналу. У цьому випадку необхідно уточнити, чи виконує конкретний співробітник або група співробітників загальні функції управління.

Згідно «Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців», весь управлінський персонал поділяється на категорії: керівники, спеціалісти (фахівці), інші службовці.

До посад керівників належать:

- директор (генеральний директор, управляючий і т.п.) підприємства;
- заступники директора (головні фахівці);
- начальники (завідувачі) структурних підрозділів (відділів, бюро й т.п.) підприємства, а також їхні заступники.

Однією з характерних загальних вимог до посад керівників є наявність вищої освіти й стажу роботи у відповідній галузі 3-5 років.

До посад спеціалістів (фахівців) належать:

- посади, що передбачають виконання економічних функцій (наприклад, бухгалтер, інженер з організації праці, інженер з організації виробництва, інженер з підготовки кадрів, інспектор з кадрів, технік з планування, інженер з охорони праці та ін.);
- посади, що передбачають виконання функцій з інженерно-технічного забезпечення виробництва (інженер з якості, інженер з налагодження й випробувань, інженер-технолог, технік з налагодження й випробувань, технік-технолог і т.п.).

До посад фахівців залежно від рівня складності робіт висуваються вимоги про наявність вищої або середньої фахової освіти й у ряді випадків стажу роботи.

До посад службовців належать: агент із постачання, секретар-друкарка, експедитор, касир, оператор диспетчерської служби й т.п.

До службовців, як правило, висуваються вимоги про наявність загальної середньої освіти й спеціальної короткострокової підготовки.

Необхідно зазначити, що зазначений Кваліфікаційний довідник має потребу в коригуванні до нових умов ринкової економіки.

Суб'єкти управління персоналом

Вищезгаданий довідник не виділяє посади управлінців в роботі з персоналом. Хоча в умовах ринкової економіки для досягнення місії будь-якого підприємства виникає необхідність в розробці концепції довготермінової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики, якою мають займатися працівники спеціальної служби управління персоналом.

Для виконання своїх функціональних завдань суб'єкти господарювання використовують працю найманих працівників. З метою відповідного підбору кадрів, прийому на роботу працівників, обліку їх пересування по службі на підприємствах функціонують кадрові служби.

Структура такої служби, її штатна чисельність залежать від обсягу кадрової роботи. Останній залежить від виду підприємства або організації, чисельності працюючих і окремих параметрів, які характеризують кадровий потенціал, наприклад, вік і стать співробітників, що пов'язано з оформленням пенсійних справ, декретних відпусток, листків непрацездатності, навчальних відпусток тощо.

На практиці виділяють такі організаційні форми служб з управління персоналом на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності:

- 1) наявність самостійного структурного підрозділу – відділу або управління кадрів. Кадрова служба, як правило, становить самостійний структурний підрозділ, підпорядкований керівникові або його заступникові з кадрових питань;
- 2) виконання функцій кадрової служби окремою посадовою особою – інспектором по кадрах;
- 3) поєднання функцій роботи з персоналом з іншими функціональними обов'язками, наприклад, бухгалтера по розрахунках з робітниками і службовцями й інспектора по кадрах;
- 4) в організаціях з невеликою штатною чисельністю наказом керівника призначається особа, відповідальна за ведення кадрового діловодства.

Об'єкти управління персоналом

Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом.

Кадрові служби працюють з працівниками підприємства, як наявними, так і потенційними.

Всі працівники підприємства, включаючи тимчасових і сезонних,

сумісників, позаштатних працівників та тих, що працюють за короткостроковими угодами, належать до категорії *персоналу*.

Персонал підприємства є одним із об'єктів управління. На рис. 4.1 показані складові категорії персоналу та його орієнтовна структура.



Рис. 4.1 – Категорії та орієнтовна структура персоналу підприємств промисловості України

Керівники - це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники цих керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди-обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

Таблиця 4.1 – Групування робітників за рівнем кваліфікації, роботою, яку вони виконують, термінами їхньої підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Термін підготовки, стажування, досвід
Високо-кваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовленні меблів тощо)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1 -2 роки, чималий досвід роботи
Мало-кваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

До об'єктів управління персоналом необхідно віднести також кандидатів або потенційних претендентів та звільнених працівників.

Кандидати або потенційні претенденти – це особи, що претендують на заняття конкретного робочого місця або посади підприємства, складають резерв персоналу.

Звільнені – це колишні працівники підприємства, що звільнені відповідно до трудового законодавства. Звільнені працівники можуть стати кандидатами (претендентами), якщо через деякий час вони вирішать знову влаштуватися на роботу на підприємство. Будучи звільненими, вони мають право звертатися з питань видачі різного роду довідок, що стосуються їх праці та оплати на підприємстві.

Від категорії персоналу необхідно відрізнити поняття «кадри».

До *кадрів* (від фр. *cadres*) належить склад кваліфікованих працівників підприємств, установ і організацій згідно зі штатним розкладом. Кадри характеризуються чисельністю, складом, професійною, кваліфікаційною і посадовою структурою, статтю і віком. До кадрів не відносять працівників, посади яких не передбачені у штатному розкладі. Отже, поняття «персонал» більш ємнісне, ніж «кадри», і кадри виступають складовою частиною персоналу.

На рис. 4.2 показана класифікація об'єктів управління персоналом.



Рис. 4.2 – Класифікація об'єктів управління персоналом

Поділ персоналу на складові елементи необхідний для:

- розрахунку чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних із праці за професійними ознаками;
- аналізу і підготовки статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів зайнятості, доходів, охорони праці, підготовки та перепідготовки кадрів тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці;
- розв'язування питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору і працевлаштування.

2.3. Кадрова служба і її функції

Робота є статистичною одиницею, що класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання. Кваліфікація визначається і рівнем освіти і спеціалізацією.

На кадрові служби покладені наступні функції:

- управління персоналом;
- кадрове діловодство.

Під управлінням персоналом необхідно розуміти діяльність, спрямовану на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з його працівниками. Ця робота складається з наступних розділів:

- формування системи керування персоналом;
- планування кадрової роботи;
- проведення маркетингу персоналу;
- визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

Основні завдання управління персоналом:

- 1) найм, оцінка і відбір персоналу;
- 2) кадрове планування;
- 3) робота з підвищення кваліфікації кадрів;
- 4) облік персонального складу співробітників, плинності кадрів, робочого часу, травматизму тощо;
- 5) контроль за дотриманням трудової дисципліни: за виконанням виробничих завдань;
- 6) аналіз кількісного і якісного складу персоналу, вивчення причин плинності кадрів, динаміка змін професійного складу за визначений період;
- 7) інші.

Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом, є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням служби персоналу є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і кількісному відношенні. Є два варіанти поповнення підприємства необхідними працівниками: внутрішній (із своїх працівників) і зовнішній (з людей, які до цього часу не мали ніякого відношення до підприємства). Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу

Переваги залучення	Недоліки залучення
<i>Внутрішні джерела залучення персоналу</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність шансів для службового росту, що впливає на підвищення ступеня прив'язаності до підприємства та покращення соціально-психологічного клімату на виробництві. 2. Низькі витрати на залучення кадрів. 3. Претендентів добре знають в організації. 4. Претендент добре знає організацію. 5. Збереження умов оплати праці, що склалися в даній організації (претендент зі сторони може поставити вищі вимоги до оплати праці, що існує на ринку праці в даний час). 6. Вивільнення зайнятої посади для росту молодих кадрів в даній організації. 7. Швидке заповнення вивільненої штатної посади, без тривалої адаптації. 8. «Прозорість» кадрової політики. 9. Високий ступінь управління кадровою ситуацією, що склалася. 10. Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу. 11. Можливість уникнути плинності кадрів. 12. Зростання продуктивності праці (за умови співпадіння з бажаннями претендента). 13. Вирішення проблеми зайнятості наявних кадрів. 14. Підвищення мотивації, ступеня задоволення працею. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеження можливості вибору кадрів. 2. Можливі напруга та суперництво в колективі у випадку появи декількох претендентів на вакантну посаду. 3. Поява панібратства при вирішенні ділових питань, оскільки лише вчора претендент на вакантну посаду був нарівні зі своїми колегами. 4. Небажання відмовити в чомусь колезі, що має великий стаж роботи в даній організації. 5. Зниження активності рядового що претендує на посаду керівника, тому що на практиці часто на заміщення висувається кандидатура заступника 6. Кількість переводів на нову посаду не задовольняє потреби в кадрах 7. Задовольняється лише якісна потреба, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації, що пов'язано з додатковими затратами
<i>Зовнішні джерела залучення персоналу</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш широкі можливості вибору. 2. Прям нових імпульсів для розвитку організації. 3. Нова людина, як правило, досягає визнання. 4. Прийняття на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах. 5. Менша загроза появи інтриг всередині організації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш високі затрати на залучення кадрів. 2. Висока питома вага працівників що приймаються «зі сторони» сприяє росту плинності кадрів. 3. Погіршується соціально-психологічний клімат в організації серед давно працюючих. 4. Високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну. 5. Погане знання організації. 6. Тривалий період адаптації. 7. Блокування службового росту для працівників організації. 8. Нового працівника погано знають в організації.

Набір персоналу за рахунок внутрішніх джерел багато в чому залежить від кадрової політики підприємства в цілому. Виважене використання наявних людських ресурсів може дозволити підприємству обійтись без додаткового набору. Схема найму спеціаліста на роботу наведена на рис. 4.3.

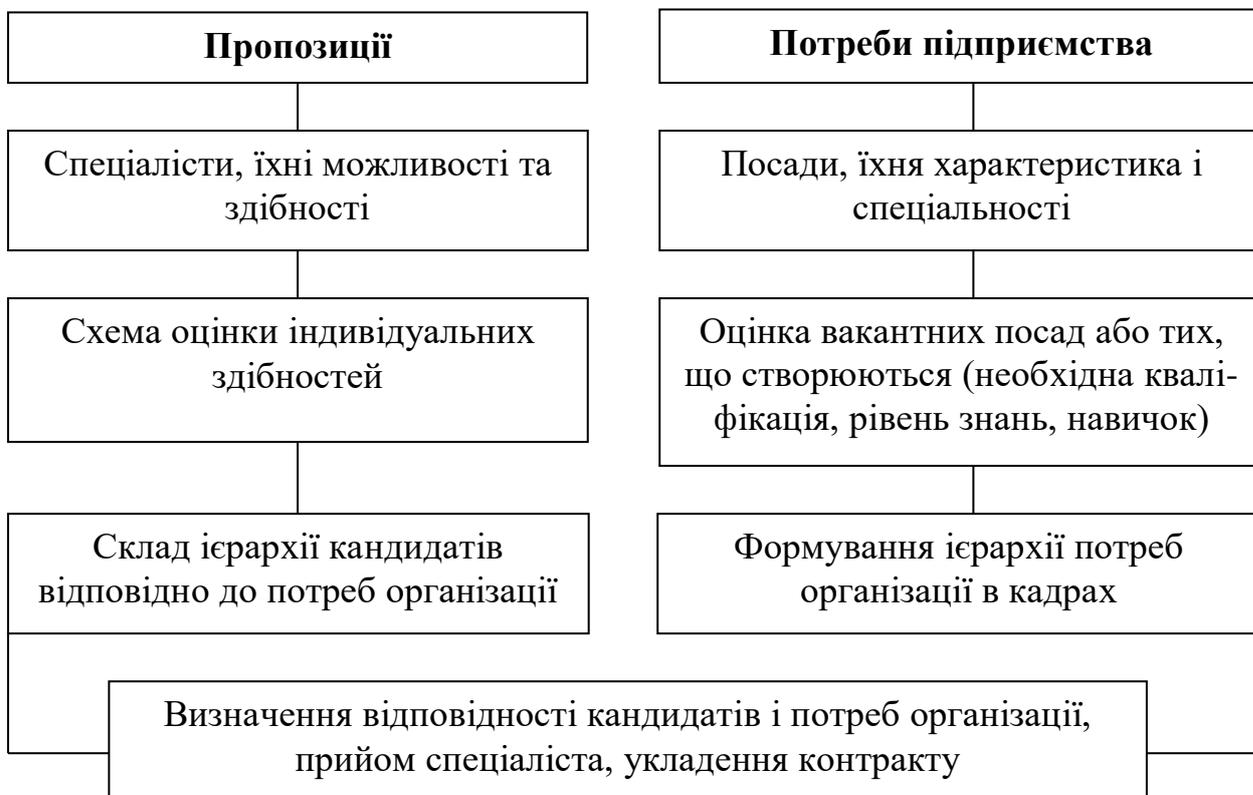


Рис. 4.3 – Схема найму спеціаліста

З метою забезпечення підприємства необхідними кадрами виконують планування роботи з кадрами, суть якої полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідної кількості відповідно до їх здатностей, нахилів та потреб виробництва. Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації повинні дозволяти працюючим оптимально розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості. На рис. 4.4 показано кадрове планування в системі управління персоналом організації.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який є необхідним для вирішення виробничих завдань, досягнення її цілей. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволення роботою. Людей приваблюють в першу чергу ті робочі місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і

гарантована висока і постійна заробітна плата.

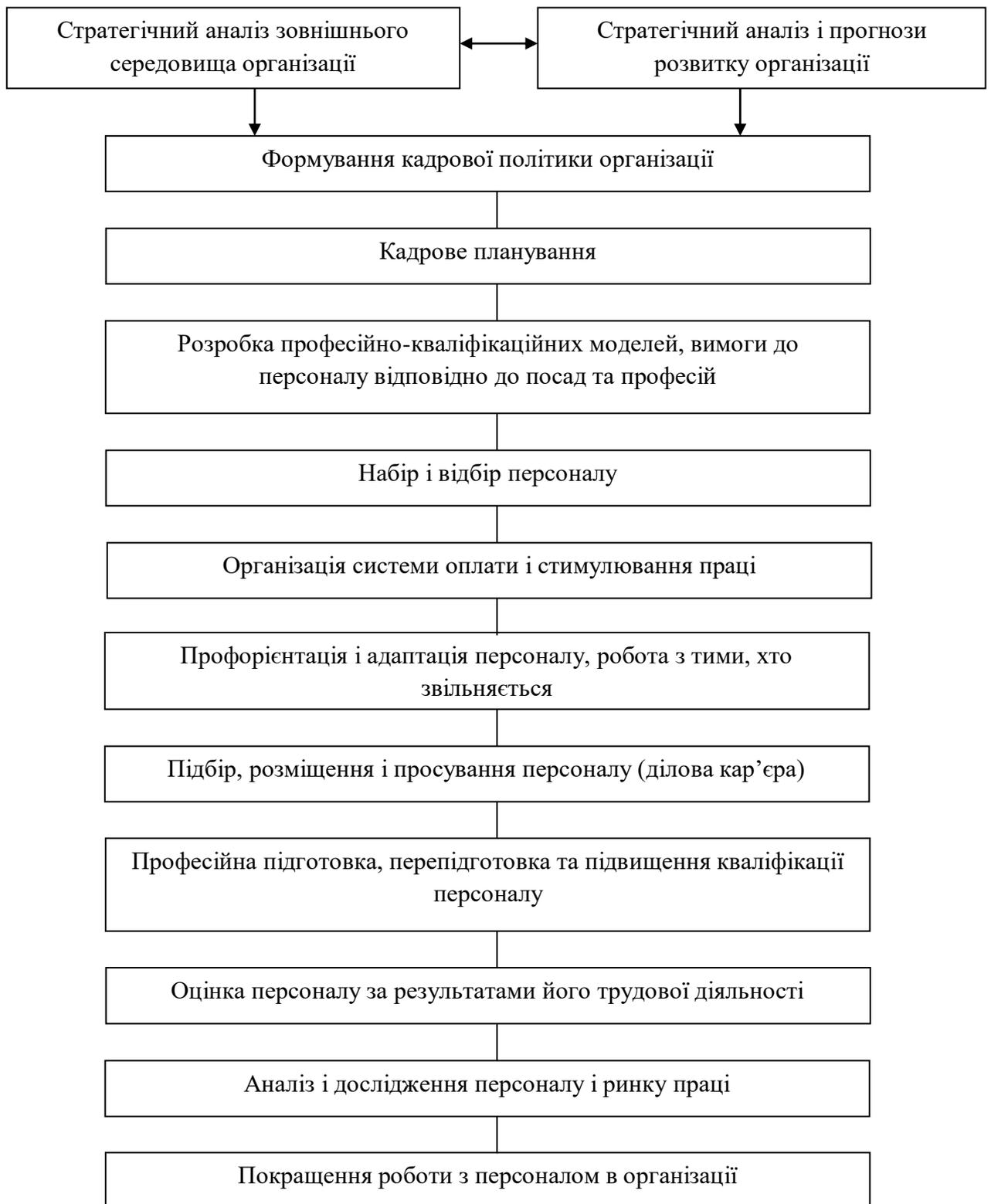


Рис. 4.4 – Кадрове планування в системі управління персоналом організації

Робота кадрових служб з підвищення кваліфікації персоналу

Персонал постійно повинен підвищувати свою кваліфікацію. На підприємстві в службі управління персоналом необхідно мати працівника або й відділ з підготовки та перепідготовки кадрів, до обов'язків якого необхідно включити:

- організацію професійного навчання робітників і постійне підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації на виробництві, у професійно-технічних навчальних закладах, економічне навчання, практичне навчання школярів і молодих спеціалістів у період проходження ними стажування, а також виробничої практики студентів та учнів);

- керування потребами підприємства у кваліфікованих кадрах, розробку проєктів перспективних і річних планів підготовки кадрів, підвищення кваліфікації і майстерності працюючих з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, складання графіків направлення працівників у навчальні заклади для підвищення кваліфікації відповідно до затверджених планів, контроль їх виконання;

- участь у роботі з професійної орієнтації молоді, а також у розробленні навчально-методичної документації (навчальних планів і програм, посібників і рекомендацій, розкладів занять навчальних груп тощо);

- здійснення керівництва навчально-методичною роботою з усіх видів і форм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві;

- підбір викладачів та інструкторів з числа висококваліфікованих працівників і наступним затвердженням їх за встановленим порядком, комплектація навчальних груп;

- контроль систематичності і якості занять, що проводяться, контроль успішності працівників, що навчаються, дотримання строків навчання, виконання навчальних планів і програм, правильність ведення встановленої документації;

- виконання роботи із забезпечення навчального процесу необхідною методичною літературою, а також оснащення навчальних і методичних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, інвентарем, наочними посібниками, участь у проведенні підсумкових занять, екзаменів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності робітників;

- організацію лекцій і доповідей, проведення семінарів і консультацій з метою підвищення рівня підготовки наставників, викладачів та інструкторів;

– підготовка трудових угод з викладачами та інструкторами, складання кошторису витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, оплата праці за навчання кадрів і керівництво виробничою практикою, контроль правильності використання коштів з цією метою;

– участь у організації контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, які навчаються на курсах і в навчальних закладах без відриву від виробництва, за підготовкою і підвищенням кваліфікації працівників у закладах професійно-технічної та вищої освіти, післядипломної освіти;

– участь в організації роботи кваліфікаційних і атестаційних комісій навчально-методичної ради підприємства з професійного навчання робітників на виробництві, реалізації їх рішень, розробленні заходів, що сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації і майстерності працівників;

– постійне удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві, узагальнення та розповсюдження передового досвіду у цій галузі;

– ведення обліку роботи з підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, аналіз якісних показників результатів навчання та його ефективності (зміни професійно-кваліфікаційного і посадового складу працівників, зростання продуктивності праці, заробітної плати тощо), ведення встановленої звітності.

Кадрове діловодство як функція кадрової служби

Одним із завдань служби управління персоналом є кадрове діловодство: створення, використання і зберігання документів, що містять всю інформацію про персонал суб'єкта господарювання.

4.4. Завдання кадрового діловодства

Кадрове діловодство є однією з основних частин спеціального діловодства. Ведеться кадрове діловодство за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства, згідно з вимогами Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД).

Кадрове діловодство – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, що містять інформацію про особовий склад суб'єкта господарювання, а саме про прийняття па роботу, переведення та звільнення працівників тощо.

Правильна організація кадрового діловодства має вирішальне значення при дотриманні конституційних прав громадянина на працю і соціальне забезпечення. В документації з особового складу зазначається діяльність

суб'єкта господарювання з питань обліку, прийняття, переведення, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення кадрів.

Службові документи з особового складу є підставою для надання документів, що засвідчують особу працівника, посаду та фах, а також є основою для отримання пільг, стипендій, пенсій чи іншої фінансової допомоги. Крім цього, особові документи мають довідкове значення. На підставі документації з особового складу видаються різного роду довідки за вимогою працівників.

Основні напрями організації кадрового діловодства:

1) складання розпорядчих документів за особовим складом (по кадрах).

2) Організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом документів та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами.

3) Організація контролю за виконанням документів, перш за все наказів по кадрах.

4) Розробка, виготовлення та придбання необхідних для роботи бланків документів (бланки наказів, документів особової справи, атестаційного листа тощо).

5) Облік особового складу при прийнятті, переведенні та звільненні працівників

6) Облік і реєстрація документів по кадрах.

7) Облік заохочень та дисциплінарних стягнень.

8) Облік надання відпусток.

9) Облік змін, що стосуються особи працівника.

10) Облік стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів.

11) Оформлення, ведення та облік трудових книжок.

12) Складання номенклатури справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

13) Оформлення документів для призначення пенсій.

14) Підготовка документів для державної статистичної звітності.

15) Підготовка документів для звітності, яка подається в державну службу зайнятості.

16) Підготовка документів до архівного зберігання.

Суб'єктом кадрового діловодства є кадрові служби, які є різними за напрямками роботи та за кількістю працюючих в них залежно від специфіки конкретного суб'єкта господарювання.

4.5. Номенклатура справ підприємства

Для правильного формування й обліку справ на підприємстві складається номенклатура справ.

Номенклатура справ - це систематизований перелік назв справ, до яких входять документи, подібні за змістом і належністю, із вказівкою термінів їх зберігання, оформлений у встановленому порядку (ДСТУ 2732-94).

До номенклатури справ включаються всі документи, що утворюються в результаті діяльності підприємства, крім технічної документації і друкованих видань.

Документ є носієм інформації. Після використання інформації в поточній діяльності підприємства документ стає інструментом затвердження інформації, потреба в якій може виникнути пізніше. Тому використані документи зберігаються протягом тривалого часу. Їх нагромаджується велика кількість. З метою упорядкування документів їх оформляють у справи з урахуванням подібності за змістом і належністю.

Номенклатура справ визначає принципи розподілу документів та групування їх у справи, закріплює індексацію структурних підрозділів підприємства, індексацію справ, установлює терміни зберігання документів, використовується як схема побудови довідкової картотеки відпрацьованих документів і є звітним документом архіву підприємства. Виділяють три види номенклатур справ: індивідуальні, рекомендовані й типові.

Індивідуальна номенклатура справ перелічує документи конкретного підприємства (структурного підрозділу).

Рекомендовані номенклатури справ розробляють для уніфікації і групування документів підприємств певної категорії (галузі).

Типові номенклатури справ розробляють для підприємств з однаковим характером діяльності (наприклад, середні загальноосвітні школи, професійно-технічні училища, проектні інститути системи Держбуду). Як правило, типова номенклатура встановлює єдину індексацію справ для підприємств усієї системи (відомства, галузі) й має обов'язковий характер.

Номенклатури справ розробляються вищими установами (відомствами) і слугують підставою для складання індивідуальних номенклатур у підвідомчих організаціях. Крім того, їх використовують як методичні посібники.

Номенклатури справ обов'язково погоджують з архівними установами.

Індивідуальні номенклатури справ, складені на основі типових і рекомендованих номенклатур, повинні враховувати специфіку формування справ підприємства.

На підприємстві складають номенклатуру справ структурного підрозділу і зведену номенклатуру справ. За останньою групують документи підприємства в цілому.

Вимоги до номенклатури справ

До основних принципів побудови номенклатури справ належать:

- єдиний підхід до обліку, систематизації, опису та пошуку документів;
- застосування індексації документів;
- стабільність індексів справ.

До номенклатури справ вносять:

- 1) Усі справи й документи, що відображають документовані ділянки роботи та окремі аспекти діяльності підприємства або структурного підрозділу;
- 2) Справи тимчасово діючих органів, документи яких є правовою підставою для підтвердження повноважень установи або припинення її діяльності;
- 3) Незакінчені справи, що надійшли з іншого підприємства, для подальшої роботи з ними;
- 4) Всі довідкові картотеки документів.

Номенклатуру справ затверджують у встановленому порядку. Затверджена номенклатура справ є чинною протягом багатьох років і підлягає перезатвердженню в разі докорінної зміни функцій і структури підприємства. Якщо таких змін не сталося, то номенклатуру справ наприкінці кожного року уточнюють і надають їй чинності з 1 січня наступного року. Щорічний примірник номенклатури справ є документом постійного зберігання і вноситься до розділу номенклатури секретаріату (структурного підрозділу під номером 1).

Номенклатуру справ складає секретар-референт або спеціаліст, який відповідає за роботу з документами, чи архівіст підприємства.

Назви розділів номенклатури справ збігаються з назвами структурних підрозділів підприємства. Перший розділ номенклатури має назву «Секретаріат» («Дирекція», «Загальний відділ»); йому присвоюють індекс 01. Решту структурних підрозділів розташовують після секретаріату в порядку важливості: спочатку виробничі відділи, потім – функціональні або допоміжні служби з присвоєнням їм індексів 02, 03, 04 і т.п.

Якщо структурних підрозділів немає, то як назви розділів номенклатури справ можуть використовуватися напрями діяльності підприємства чи посади його керівників і спеціалістів, наприклад:

- 01 – генеральний директор;

02 – заступник генерального директора з виробничої діяльності;

03 – заступник генерального директора з комерційних питань та ін.

У середині розділів номенклатури розташовують заголовки справ із присвоєнням відповідних індексів, наприклад: 01-02 (01 – «Секретаріат», а 02 – порядковий номер справи, сформованої в секретаріаті).

На початку кожного розділу зазначають найважливіші для діяльності підприємства документи – накази, протоколи, після них – листування та інші інформаційно-довідкові документи, а в кінці – журнали обліку чи довідкові картотеки.

Заголовки справ мають бути короткими й відповідати змістові документів, що зберігаються в даній справі.

Елементи заголовка справи розташовують у такій послідовності:

- назва виду документів (Накази, Контракти, Протоколи);
- короткий зміст документів (наприклад, «Листування з постачальниками»);
- період, якого стосуються документи справи (наприклад, «Накази по робот і з кадрами за 2022 р.»).

	Код Держархіву <input style="width: 100%;" type="text"/>
	Код установи <input style="width: 100%;" type="text"/>
<hr/> <hr/> <hr/> (назва Державного архіву)	<i>Ф. №</i> _____ <i>Оп. №</i> _____ <i>С. №</i> _____
СПРАВА № _____	ТОМ № _____
<hr/> <hr/> (заголовок справи)	
<i>Ф. №</i> _____ <i>Оп. №</i> _____ <i>С. №</i> _____	<hr/> На _____ (рік) арк. Зберігати _____

Заголовки типу «Різне листування», «Документи із загальних питань» недопустимі. У процесі ведення справи заголовки можна уточнювати й доповнювати.

Для кожної справи в графі 4 зазначають термін зберігання документів із посиланням на відповідну статтю «Переліку документів із зазначенням терміну зберігання». Не рекомендується групувати однотипні документи в одну справу, якщо вони мають різні терміни зберігання.

У графі 5 «Примітка» роблять позначки про: заведення справ; відповідальних за ці справи; передавання справ до інших підприємств (структурних підрозділів) чи іншій особі; справи, що переходять на наступний рік тощо.

Той, хто оформив номенклатуру справ, – секретар-референт (технічний секретар або інша відповідальна особа) – підписує її, погоджує з архівним відділом і затверджує в керівника підприємства.

Номенклатуру складають не менш як у трьох примірниках: перший примірник зберігають у справі, другий – робочий – вивішують на внутрішньому боці стінки шафи (сейфу), де зберігаються справи, третій – передають до архіву підприємства.

Структурним підрозділам передають витяги з відповідних розділів номенклатури або додатково розмножені її копії для формування з них окремих справ.

Протягом року до номенклатури можуть вноситися заголовки нових справ. Для цього між її розділами залишають вільні місця. Номенклатуру справ можна використовувати протягом кількох років, якщо немає принципових змін у структурі й функціях підприємства. Номенклатуру справ зручно вести за допомогою персонального комп'ютера (ПК).

По закінченні календарного року відповідальна особа (секретар-референт, технічний секретар) у графі 3 фіксує кількість сформованих справ (томів).

Згідно з вимогами до формування справ, в одну справу підшивають не більше як 250 аркушів документів. Якщо аркушів більше, то треба завести наступний том справи. Індекс справи в цьому разі зберігається.

Номенклатура справ підприємства – це, як правило, багатосторінковий документ, тому для її оформлення можна використовувати спеціальний багатосторінковий трафаретний бланк формату А4 (див. нижчеподаний зразок).

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор

(підпис) С. Беззубко

27 грудня 2023 р.

НОМЕНКЛАТУРА СПРАВ

на 2024 рік

грудня 2023 р. № 77

м. Житомир

Індек с справ и	Зразок справи	К-сть справ (томів)	Термін зберігання	Прим.
01 Секретаріат				
01 01	Установчі документи (Установчий договір, Статут, Положення)	1	Постійно	
01-02	Протоколи Зборів учасників	1	Постійно	
01 -03	Протоколи нарад	1	Постійно	
01-04	Протоколи загальних зборів	1	Постійно	
01-05	Бізнес-плани	1	5 років	
01 05	Накази з питань загальної діяльності	1	Постійно	
01-06	Документи з грифом обмеження доступу	1	5 років	
01-07	Доповідні, службові записки, що подаються керівництву	1	3 роки	
02 Виробничий відділ				
02-01	Вихідні листи, факси	1	5 років	
02 02	Вхідні листи, факси	1	5 років	
02 03	Листування з іноземними партнерами	1	5 років	
03 Відділ кадрів				
03 01	Накази по особовому складу	1	Постійно	
03 02	Типові форми П-2	1	Постійно	
03-03	Посадові інструкції	1	3 роки після заміни новими	
04 Бухгалтерія				
04-01	Річний баланс товариства	1	10 років	
04-02	Акти фінансово-господарської діяльності товариства	2	5 років	

04-03	Трудові контракти (договори)	2	Постійно	
04-04	Контракти (договори) з господарської діяльності	3	3 роки	
04-05	Контракти з іноземними партнерами	1	3 роки	

<i>За терміном зберігання</i>	<i>Разом</i>	<i>У т. ч. перехідних</i>
постійного	10	10
тимчасового (понад 10 років)	1	1
тимчасового (до 10 років)	13	6
разом	24	17

Офіс-менеджер

(підпис)

С. Мельник

ПОГОДЖЕНО

Протокол засідання ЕК

Товариства 25.12.23 № 03

Згруповані в справі документи зберігаються на підприємстві протягом термінів зберігання, зазначених у Номенклатурі справ. При визначенні термінів зберігання документів та їх відбору для включення до складу Національного архівного фонду (НАФ) або для знищення керуються вимогами Вказівок щодо застосування Переліку типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств, із зазначенням термінів зберігання документів.

Перелік включає документи, що утворюються під час документування однотипних управлінських функцій, які виконують органи державної влади, місцевого самоврядування та інші установи, організації і підприємства (далі – організації) в процесі своєї діяльності, а також документацію, що утворюється в результаті виробничої і науково-технічної діяльності установ, організацій і підприємств.

Склад документів і терміни їх зберігання визначено в Переліку в результаті безпосереднього вивчення документів із врахуванням рекомендацій фахівців відповідних галузей народного господарства і соціально-культурної сфери, положень ряду примірних і типових номенклатур справ, затверджених Головархівом та ін.

Перелік призначено для використання всіма органами державної влади, місцевого самоврядування, державними підприємствами, установами і

організаціями. Він може бути також використаний організаціями з різними недержавними формами власності, а також об'єднаннями громадян.

Для полегшення роботи з визначення термінів зберігання документів у Перелік включено також деякі види документів нетипового характеру.

Перелік має на меті схоронність, організацію і забезпечення якісного поповнення складу НАФ.

Перелік використовується при формуванні справ, при підготовці різних видів номенклатур справ, розробці схем класифікації документів та галузевих переліків документів із зазначенням термінів їх зберігання, а також у практиці роботи. Терміни зберігання НТД обчислюється з 1 січня року, який іде за роком закінчення розробки теми, проекту.

Для документів, яким встановлено термін зберігання 75 років – «В», обчислення цього терміну слід проводити з урахуванням віку людини (позначеного літерою «В») на момент закінчення справи. Тривалість зберігання документа після його закінчення в діловодстві повинна дорівнювати різниці 75 років – «В», де «В» – вік особи на момент закінчення документа.

Відмітка «доки не мине потреба» означає, що документація має тривале практичне значення. Термін її зберігання визначається самими організаціями.

Документація, що не ввійшла до відповідних розділів Переліку, але має термін зберігання «постійно» або позначку «ЕПК» (Експертно-перевірна комісія) за будь-яким відомчим переліком, залежно від результатів експертизи цінності, включається до складу НАФ, або знищується після її практичного використання.

Терміни зберігання документів, визначені у Переліку, є мінімальними, їх не можна скорочувати. Підвищення в організаціях термінів зберігання документів, передбачених Переліком, допускається у випадках, якщо ця необхідність спричинена специфічними особливостями роботи конкретної організації.

Примітки, що застосовуються в Переліку, коментують і уточнюють терміни зберігання документів.

Примітка «На державне зберігання не надходять. Зберігаються в організаціях» уточнює місце зберігання документів, що мають, як правило, довідковий характер.

В інших примітках зазначаються ознаки виділення певних різновидів документів або конкретних документів, терміни зберігання яких відрізняються від указаних у 3-й та 4-й графах Переліку. Так, примітка «За умови завершення ревізії. У разі виникнення спорів, розбіжностей, слідчих і

судових справ – зберігаються до винесення остаточного рішення» конкретизує терміни зберігання бухгалтерської документації.

Примітки «Після закінчення строку дії договору», «Після затвердження», «Після заміни новими», «Після зняття виробів з виробництва», «Після введення об'єкта в експлуатацію» тощо вказують, що обчислення терміну, вказаного в 3-й та 4-й графах Переліку, здійснюється з указаного моменту.

У примітках застерігаються терміни зберігання певних документів із загального їх комплексу з урахуванням змісту, авторства, часу й місця створення документів. Наприклад, листування за кредитними операціями зберігається 3 роки, а в примітці застережено 5-річний термін зберігання для листування із зовнішньоторговельними організаціями.

Позначка «ЕПК», яку встановлено в Переліку для деяких конкретних видів документів, означає, що частина таких документів може мати наукове та історико-культурне значення і після проведення експертизи їх цінності повинна включатися до складу НАФ.

Для зручності користування Переліком до нього складено покажчик, в якому в алфавітному порядку перелічено види документів і їх зміст з посиланнями на номери відповідних статей Переліку.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «управління».
2. Охарактеризуйте управління індивідуальною діяльністю і спільною діяльністю людей.
3. Які функції управління?
4. Охарактеризуйте функції управління персоналом підприємства.
5. Які завдання управління персоналом?
6. Які технології управління персоналом?
7. В чому полягає управління діловою кар'єрою на підприємстві?
8. Охарактеризуйте суб'єкти управління персоналом.
9. Охарактеризуйте об'єкти управління персоналом.
10. Дайте характеристику кадрової служби на підприємстві і її функціям.
11. Що включає в себе кадрове планування?
12. Яку роботу проводять кадрові служби для підвищення кваліфікації персоналу?
13. Дайте визначення поняттю «кадрове діловодство».
14. Назвіть основні напрями організації кадрового діловодства.

15. Які організаційні форми кадрових служб на підприємствах ви знаєте?
16. Яких працівників відносять до категорії персоналу?
17. Яких працівників відносять до кадрів?
18. Які категорії персоналу ви знаєте?
19. Дайте характеристику таким категоріям персоналу, як кандидати, працюючі, звільнені.
20. Як розрізняють працівників за часом тривалості роботи?
21. На які групи можна розділити всіх робітників?
22. Назвіть переваги і недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу.
23. Назвіть переваги і недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу.
24. Дайте визначення номенклатурі справ.
25. Назвіть основні вимоги до номенклатури справ.