

Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Як правило, робота з персоналом в організації здійснюється її спеціальним функціональним підрозділом – кадровою службою.

Як свідчить практика, використовуються різні назви кадрових підрозділів: відділ кадрів, служба кадрів, департамент (відділ) роботи з персоналом тощо. Функціональне наповнення має багато спільного, але є особливості.

З часом зі зростанням ролі людського чинника на виробництві роль і значення кадрових служб підвищувалася. Так, наприклад, у 20-х рр. минулого сторіччя увага фахівців з управління персоналом концентрувалася в основному на питаннях соціальної психології розв'язання конфліктів між персоналом та адміністрацією – представником роботодавця. У повоєнний період і аж до 60-х рр. функції кадрових служб зосереджувалися на проблемах виробничого персоналу (“синіх комірцях”), причому функціональні завдання ще не мали предметної певності.

У сучасних умовах існує велика потреба в удосконаленні роботи щодо підбору, організації навчання, підвищення кваліфікації, правильної оцінки персоналу організації, формування необхідного соціально-психологічного клімату тощо. Функція управління персоналом набула якісно нового значення.

Відбувається зростання ролі кадрових служб щодо набору, зокрема, випускників коледжів, інститутів, академій, університетів, які володіють сучасними знаннями. Але найголовніше – зростає значення системної, комплексної кадрової роботи.

У більшості організацій кадрова служба є *самостійним структурним підрозділом*. Як правило, керує діяльністю служби начальник відділу (директор департаменту) з управління персоналом, у підпорядкуванні якого можуть бути сектори (відділи), групи окремих працівників, утворень за функціональним принципом (наприклад, сектор навчання й розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки та ін.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що й усієї організації. Вони визначають функції цієї служби.

До **функцій кадрової служби** організації насамперед належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення й руху кадрів;
- організація добору, розміщення й виховання персоналу;
- дослідження й аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників;
- організація діловодства роботи з персоналом;
- оцінка персоналу;
- організація навчання й підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління кар'єрним просуванням;
- поліпшення умов роботи й надання пропозицій щодо вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом має спрямовуватись на виконання завдань кадрової політики та являти собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Організаційна структура кадрової служби може бути різною, залежно від специфіки, масштабів діяльності організації, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малої організації досить характерно здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з іншою (наприклад, посадою секретаря або юрисконсульта). А лінійні функції управління персоналом виконує сам керівник – добирає працівників, призначає їм зарплату, вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо.

У великій організації виникає необхідність створення розгалуженої служби управління персоналом – за різними напрямками діяльності у сфері людських ресурсів. Вона очолюється, як правило, заступником керівника організації (рис. 6.1).

При цьому заступник керівника зазвичай має вирішувати такі питання:

- набір методів та інструментів роботи з персоналом;
- організаційна й функціональна структури кадрової служби;
- статистична звітність служби;
- зв'язки із засобами масової інформації тощо.

Діяльність кадрової служби організації досить часто регламентується внутрішнім положенням про кадрову службу.

Сучасний керівник кадрової служби повинен:

– *мати* адекватну вищу освіту, досвід роботи в галузі управління персоналом, організаторські та комунікативні здібності, спрямованість на роботу з людьми;

– *знати* принципи кадрової політики організації та перспективи її розвитку, форми та методи планування й організації роботи з персоналом, основи господарського, трудового законодавства та нормативно-правові документи з кадрової роботи, основи психології управління, педагогіки, соціології праці та форми й системи матеріального стимулювання праці;

– *володіти* методикою добору та відбору кадрів, методами оцінки особистих і ділових якостей працівників, навичками публічних виступів,

сучасними інформаційно-комп'ютерними технологіями у сфері управління персоналом, інструментами впливу на діяльність працівників.

У літературі представлені різні думки щодо питання “порогу” розміру організації, за яким доцільно створювати самостійний структурований підрозділ з управління кадрами. Зокрема, пропонується вважати таким “порогом” наявність в організації 50–70 працівників. Вважається, що саме за таких параметрів організації створення відповідної кадрової управлінської системи є економічно виправданим.

А. Приклад структури кадрової служби малої за розміром організації:



Б. Приклад організаційної структури кадрової служби середньої за розміром організації:



В. Приклад структури кадрової служби великої за розміром організації:



Рис. 6.1. Приклади структур кадрових служб організацій

У цілому на кількість штатних співробітників кадрової служби впливають такі фактори:

- загальна чисельність співробітників організації;
- конкретні умови й особливості організації, сфери діяльності та масштаби;
- соціальна характеристика організації, структурний склад співробітників;
- складність і векторність завдань з управління персоналом, що виконуються;
- технічне забезпечення управлінської праці.

Розрахунок чисельності керівників, спеціалістів та інших службовців організації, в тому числі й кадрової служби, здійснюється різними *методами*:

- метод багатofакторного аналізу функціонального розподілу управлінської праці;
- економіко-математичні методи;
- метод порівнянь;
- метод прямого розрахунку;
- експертний метод тощо.

Раціональна організація роботи з управління персоналом потребує відповідного справочинного діловодства.

Діловодство – повний цикл обробки й руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання та передачі в інші підрозділи.

Мета діловодства – організація роботи з документами, які використовуються в системі управління персоналом.

Діловодство може здійснюватися безпосередньо в одному підрозділі (канцелярії, загальному відділі, секретаріаті тощо), або розподілятися по різних ланках. На практиці найчастіше використовується змішана система.

Документи, які розробляються й використовуються в процесі управління персоналом організації, є її документаційним забезпеченням.

Усі документи можна *класифікувати* за рядом ознак, але з точки зору їх використання в процесі управління персоналом організації доцільно розділити на дві великі групи:

- нормативно-методичне забезпечення;
- правове забезпечення.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші параметри, що використовуються для виконання завдань організації праці й управління персоналом, і затверджені у встановленому порядку.

Правове забезпечення – правові інструменти забезпечення впливу на об'єкти управління персоналом.

Кадрова служба розробляє такі **види документів**:

Структура і штатна чисельність – у цьому документі фіксуються всі структурні підрозділи організації, посади і кількість штатних одиниць за кожною посадою.

Штатний розклад – розробляється на підставі структури і штатної чисельності. Включає перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки й місячний фонд зарплати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це правила з організації роботи, взаємні зобов'язання працівників та адміністрації, режим роботи та ін. Для їх розробки можуть використовуватися типові правила: погодження з органом, який представляє трудовий колектив, затвердження керівником.

У *Положенні про персонал* відображені питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємовідносини з адміністрацією, гарантії тощо. Розробляється аналогічно до правил внутрішнього трудового розпорядку та може існувати як разом з ними, так і замість них.

Положення про відділ розробляється на підставі наказу керівника організації керівником підрозділу, ним же підписується, узгоджується з юридичним відділом, затверджується керівником. У ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Посадові інструкції розробляються відповідно до чинного законодавства на підставі Довідника кваліфікаційних професій працівників для керівників, професіоналів і спеціалістів.

Робочі інструкції розробляються для технічних службовців і робітників.

Розпорядчі документи – накази й розпорядження керівника (про прийом, переведення, звільнення, заохочення та покарання, про зміни, що стосуються особи працівника).

Облікові документи – документи з обліку кадрів (особиста картка, особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга й алфавітна картка, графіки відпусток і книга обліку відпусток, книга обліку бланків трудових книжок і руху трудових книжок, таблиць обліку робочого часу).

Трудові книжки – це основний документ, що підтверджує діяльність працівників і є підставою для встановлення стажу працівника, а також для отримання та використання інших даних.

Документи статистичної звітності з праці та кадрів – звіти.

Документи із систематизації та збереження документів кадрової служби – номенклатура справ, справи, опис, акти тощо.

Оформлення документів базується на державних стандартах ведення документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, становлять групу документів щодо роботи з персоналом організації.

Документація щодо роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

На кожного працівника організації в кадровій службі формується особова справа. До особової справи входять такі документи:

- внутрішній опис документів, що містяться в особовій справі;
- заява про прийом на роботу;
- контракт між працівником і організацією (за наявності);
- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- копія документа про освіту;
- витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
- довідки й інші документи, що стосуються даного працівника;
- трудова книжка.

Автобіографія – це документ, який працівник складає самостійно довільно в оповідній формі. Інформація про життєвий шлях і професійну діяльність викладається в хронологічному порядку.

Автобіографія не має типової форми, але, як правило, містить такі ключові моменти:

- назва документа;
- прізвище, ім'я, по батькові;
- число, місяць і рік народження;

- дані про батьків;
- інформацію про освіту, спеціальність;
- етапи трудової діяльності;
- сімейний стан;
- нагороди;
- місце проживання;
- дата та особистий підпис.

Підготовка документів з особового складу виконується з дотриманням усіх норм і вимог, що забезпечує їх юридичну чинність.

Український ринок інформаційних технологій пропонує нині певний набір програмних продуктів для спрощення та вдосконалення роботи кадрових служб.

Використовуючи програмне забезпечення для управління персоналом, кадрові менеджери скорочують рутинні операції й значно підвищують частку інтелектуальної праці у своїй роботі. Працівники переходять на нові технології та методи роботи, які стали можливими саме завдяки сучасним інформаційно-комп'ютерним технологіям. Удосконалюється, прискорюється аналітична робота з питань добору, набору, переміщення, підготовки та перепідготовки персоналу тощо.

Упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій надає системних переваг організації. Так, керівництво організації може не тільки оперативно отримувати від служби управління персоналом необхідну інформацію, але також мати можливість безпосереднього доступу до відповідних баз даних. Це дозволяє якісніше готувати та втілювати деякі кадрові рішення, отримувати оперативний доступ до особових справ співробітників та іншої інформації. Крім того, оперативне отримання аналітичної звітності з персоналу створює важливі передумови для забезпечення правильності й ефективності управлінських рішень.