

*Тема 5. Ресурсне забезпечення управління персоналом.
Служба персоналу й кадрове діловодство*

1. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом організації (кадрове, інформаційне, технічне та технологічно-програмне, фінансове, нормативно-методичне, стратегічно-планове).
2. Служба управління персоналом в організації та її завдання. Сучасні тенденції розвитку служб управління персоналом.
3. Організаційне проектування кадрових служб.
4. Зміст та принципи організації кадрового діловодства.

1. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом організації

Для належного виконання функцій управління персоналом працівникам служби персоналу та керівникам потрібно мати в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення організації – це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат. *Структура ресурсного забезпечення* для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку тощо. *Метою ресурсного забезпечення організації* буде створення умов, що сприяють нормальному функціонуванню господарської діяльності підприємства, реалізації намічених планів, програм, підтримці стабільної і безперебійної роботи підприємства.

Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє організація і від вміння керуючого складу організації управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки її конкурентних переваг, які в свою чергу виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Ресурсне забезпечення управління персоналом представлене нормативно-правовою, науково-методичною базою, матеріально-технічним і фінансовим, інформаційним та кадровим забезпеченням.

Особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними напрямками діяльності є те, що робота з людьми *вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків сторін соціально-трудових відносин та дотримання ними встановлених правил, норм і процедур*. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства і відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють **нормативно-правові та науково-методичні документи** (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом складають різноманітні нормативні правові документи, які розглядаються на двох рівнях:

- загальнонаціональному (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності)
- внутрішньоформовому (колективні договори і угоди).

Головним завданням нормативно-правової бази є регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань і обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців. Правове забезпечення управління персоналом містить такі процедури:

— розроблення і затвердження внутрішньоорганізаційних нормативних актів;

— внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

— контроль за дотриманням норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення управління персоналом в організації здійснюють:

— керівник підприємства;

— керівник служби персоналу;

— працівники служби персоналу під час вирішення питань, які належать до їхньої компетенції;

— працівники юридичного відділу;

— інші посадові особи у межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом.

Нормативно-правова база управління персоналом охоплює такі основні закони: Кодекс законів про працю (КЗпП) України; Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про колективні договори і угоди»; Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»; Закон України «Про оплату праці»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про пенсійне забезпечення». З-поміж інших законів України, норми і положення яких використовують під час ухвалення рішень з управління персоналом, треба взяти до уваги такі: «Про державну службу», «Про відпустки», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про пожежну безпеку» та ін.

Нормативно-правовий характер мають положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими компетентними органами.

До нормативно-правової бази управління персоналом належать угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів. Підприємства повинні дотримуватися положень і норм генеральної, галузевої, регіональної угод під час розроблення власних нормативних документів, що стосуються сфери управління персоналом.

До нормативно-правової бази управління персоналом також належить Класифікатор професій ДК 003:2010.

Науково-методичний супровід управління персоналом – це діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій тощо. Метою науково-методичного супроводу є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань в управлінні персоналом, розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, спеціальних інструктивних матеріалів, довідників і консультування працівників щодо застосування таких розробок.

Науково-методичне забезпечення складають документи організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, характеристики, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту, зокрема: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; міжгалузеві норми та нормативи з праці; відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур у різних видах економічної діяльності; нормативні акти Організації Об'єднаних Націй (ООН) та конвенції й рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

Низку документів для науково-методичного супроводу управління персоналом затверджують керівники організацій:

- політику управління персоналом,
- корпоративний кодекс,
- положення про формування кадрового резерву в організації,
- положення про організацію адаптації працівників,
- рекомендації з організації добору персоналу,
- положення про стимулювання персоналу,
- положення про оцінювання (атестацію) персоналу,
- положення про підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу,
- інструкції з правил техніки безпеки,
- положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

Основою матеріально-технічної бази управління персоналом є робоче місце – просторова зона, оснащена необхідними засобами та предметами праці, в якій здійснюється трудова діяльність працівника (групи працівників). *Матеріально-технічним забезпеченням* є машини, обладнання та пристрої, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Суб'єктів управління персоналом дуже важливо забезпечити сучасними технічними засобами. Це дає можливість підвищити продуктивність праці керівників і працівників служби персоналу, пришвидшити оброблення інформації, поліпшити якість і оперативність рішень з управління персоналом, а також культуру управлінської праці. За експертними оцінками, використання різних засобів організаційної техніки призводить до зменшення трудомісткості окремих видів робіт з документами у 3-4 рази.

Головною метою матеріально-технічного забезпечення системи управління персоналом є максимально ефективно сприяння вирішенню завдань управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами. **Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом** організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки. *До технічних засобів менеджменту персоналу* належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації. Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини (персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери тощо).

Фінансове забезпечення управління персоналом – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом. Фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом включає витрати на:

- утримання суб'єктів управління персоналом: лінійних керівників, працівників служби персоналу;
- виконання функцій управління персоналом.

Витрати на утримання суб'єктів управління персоналом. Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29.05.1997 № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

- Пряма оплата.
- Оплата за невідпрацьований час.
- Премії та нерегулярні виплати.
- Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
- Витрати на оплату житла працівників.
- Витрати на соціальне забезпечення працівників.
- Витрати на професійне навчання.
- Витрати на утримання громадських служб.
- Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
- Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати на виконання функцій управління персоналом. Витрати на добір персоналу включають вартість рекламних оголошень у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, гонорар зовнішнім консультантам, витрати на оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування та ін.

Витрати на навчання персоналу містять оплату навчання в навчальних закладах, оплату праці викладачів і тренерів, що не перебувають у штаті організації, витрати на оренду приміщень для проведення занять, матеріально-технічне забезпечення корпоративних навчальних центрів тощо.

Організація оцінювання персоналу може включати витрати, пов'язані з оплатою послуг зовнішніх центрів оцінювання чи створенням власного центру, оплатою праці зовнішніх консультантів, залучених до розроблення процедури оцінювання та його проведення та ін.

Запровадження та використання автоматизованих інформаційних технологій управління персоналом потребує витрат на:

- придбання комп'ютерів, базового програмного забезпечення, автоматизованої системи управління персоналом, монтаж локальних мереж;
- навчання фахівців з інформаційних технологій, лінійних керівників, працівників служби персоналу;
- технічний супровід та ін.

Таким чином, фінансування діяльності у галузі управління персоналом вимагає значних витрат.

Інформаційне забезпечення – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення різноманітних завдань з управління персоналу у різних підсистемах і на різних етапах управління. Процес управління персоналом являє собою велику кількість різних узгоджень, що постійно приймаються та реалізуються, рішень, які направлені на досягнення головної цілі організації. Опрацювання кожного з цих рішень повинно бути інформаційно забезпеченим. Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень. Інформаційне забезпечення включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації.

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

2. Служба управління персоналом в організації та її завдання. Сучасні тенденції розвитку служб управління персоналом

Служба персоналу – це умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина – менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів. В сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних підприємств використовуються такі назви, як: відділ кадрів, служба управління персоналом, служба персоналу, кадрова служба, відділ по роботі з персоналом тощо.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з персоналу (заступник керівника організації), у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група організації і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки тощо).

Служба управління персоналом як підрозділ персоналом не управляє, не керує, не командує, не видає ані наказів, ані розпоряджень. Працівниками в організаціях керують, управляють керівники підрозділів на засадах єдиноначальності. У складному процесі управління персоналом служба персоналу виконує низку дуже важливих функцій з обслуговування керівників усіх рівнів. Ця служба бере активну участь у стратегічному плануванні, виробленні ефективної політики управління персоналом, формуванні кадрового складу, навчанні працівників, нормуванні та організації праці, створенні ефективних форм і методів винагородження працівників, формуванні та реалізації соціальної політики підприємства, кадровому діловодстві тощо.

Управління персоналом – це *стратегічно важлива* для підприємства, *комплексна і трудомістка функція управління*. Суб'єктами виконання цієї функції є керівники всіх рівнів управління та служба персоналу. Обов'язки між цими суб'єктами чітко розмежовано:

— рішення щодо наймання на роботу нових працівників, їх навчання, завантаження роботою, організації праці, оцінювання і стимулювання ухвалюють і контролюють виконання *керівники в межах повноважень кожного*;

— *служба персоналу* забезпечує керівників потрібною для ухвалювання рішень інформацією – проектами наказів, розпоряджень, планів, графіків, положень, нормативів, стандартів, інструкцій, статистичних звітів; надає юридичні, консультаційні, навчальні послуги; виконує різноманітні розрахунки, обґрунтування; проводить соціологічні дослідження; представляє підприємство в стосунках із зовнішніми організаціями в межах делегованих повноважень.

Склад основних функцій і завдань служби персоналу подано в табл. 1.

Кожну функцію, кожне функціональне завдання в документальній формі закріплюють за конкретними виконавцями – підрозділами і працівниками. Такими документами є положення – для регламентування діяльності структурних підрозділів, і посадові інструкції – для професіоналів, фахівців і технічних службовців.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Функції	Функціональні завдання
1. Формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури	Розроблення стратегії управління персоналом Формування політики управління персоналом Підготовка заходів з удосконалення і розвитку стратегії і політики управління персоналом Розвиток корпоративної культури Моніторинг ефективності управління персоналом
2. Облік і аналіз персоналу	Ведення кадрової документації Облік руху персоналу Облік відпрацьованого часу Кількісний аналіз персоналу Якісний аналіз персоналу
3. Планування в управлінні персоналом	Планування: — трудомісткості виробничої програми; — чисельності персоналу; — продуктивності праці; — витрат на персонал; — соціального розвитку організації.
4. Забезпечення потреб організації в компетентному персоналі	Аналіз робіт і робочих місць Опис робіт Розроблення посадових інструкцій, паспортів посад, кваліфікаційних карт, карт компетенцій Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг Організація професійного добору працівників на вакантні робочі місця Укладання трудових договорів Адаптація новоприйнятих працівників
5. Розвиток персоналу	Визначення потреб організації в навчанні працівників Організація навчання працівників Формування кадрового резерву організації Управління трудовою кар'єрою
6. Організація та обслуговування робочих місць	Просторове планування робочих місць Оснащення робочих місць засобами праці Комплексне обслуговування робочих місць
7. Оцінювання працівників	Організація інформаційного забезпечення робочих місць Поточне оцінювання Регулярне планове оцінювання Атестація працівників Сертифікація працівників
8. Мотивування працівників	Проектування і впровадження ефективних програм і методів мотивування активної трудової поведінки
9. Регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників	Нормування праці Регламентування діяльності підрозділів Регламентування діяльності працівників Управління робочим часом Управління процесами руху персоналу Запровадження ефективних методів керівництва працівниками
10. Управління охороною праці	Аналіз умов праці, стану охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки в організації Розроблення і впровадження заходів з поліпшення умов праці, індивідуального та колективного захисту працівників

	Надання працівникам засобів компенсації впливу несприятливих умов праці
11. Управління трудовою поведінкою працівників	Створення та організація діяльності робочих груп Управління конфліктами і соціально-психологічним кліматом Організація виховних заходів Використання дисциплінарних процедур
12. Управління соціальною сферою організації	Створення і розвиток соціальної інфраструктури Організація соціального захисту працівників Розвиток соціального партнерства
13. Юридичне обслуговування	Правове регулювання трудових відносин Погодження розпорядчих документів Надання юридичних консультацій працівникам
14. Моніторинг ефективності управління персоналом	Комплексний аналіз і оцінювання ефективності управління персоналом за показниками діяльності організації Оцінювання ефективності витрат на часткові процеси управління персоналом

Організація роботи з персоналом на підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. *Структуру служби персоналу, назви підрозділів, їхні штати кожна організація встановлює самостійно.*

3. Організаційне проектування кадрових служб

Організаційна структура управління соціальними об'єктами являє собою сукупність взаємопов'язаних органів, наділених повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, організовувати і контролювати їх виконання (лінійне управління), а також функціональних підрозділів, що виконують штабні функції (функціональне управління). Служба персоналу належить до *органів функціонального управління*.

Організаційна структура служби персоналу – це сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників. Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Насамперед, організаційна структура служби персоналу має бути адекватною організаційній структурі підприємства. *На великих підприємствах* фінансові і штатні можливості дозволяють сформувати розгалужену, чітко структуровану службу персоналу, здатну ефективно виконувати всі функції та завдання, наведені в табл. 1. За такою моделлю організовуються служби персоналу у великих західних компаніях (рис. 1).

У середніх за чисельністю працівників організаціях доцільно деякі функції управління персоналом об'єднувати. Тоді самостійних підрозділів буде менше, але функціональні завдання мають виконуватись обов'язково, якщо не окремими підрозділами, то спеціально уповноваженими фахівцями в складі інтегрованих підрозділів.

Малі підприємства неспроможні утримувати великий штат фахівців з управління персоналом, тому вони обмежуються найнеобхіднішим: кадрове діловодство покладається на секретаря чи бухгалтера, а оперативні питання управління персоналом вирішує власник або делегує їх менеджером.

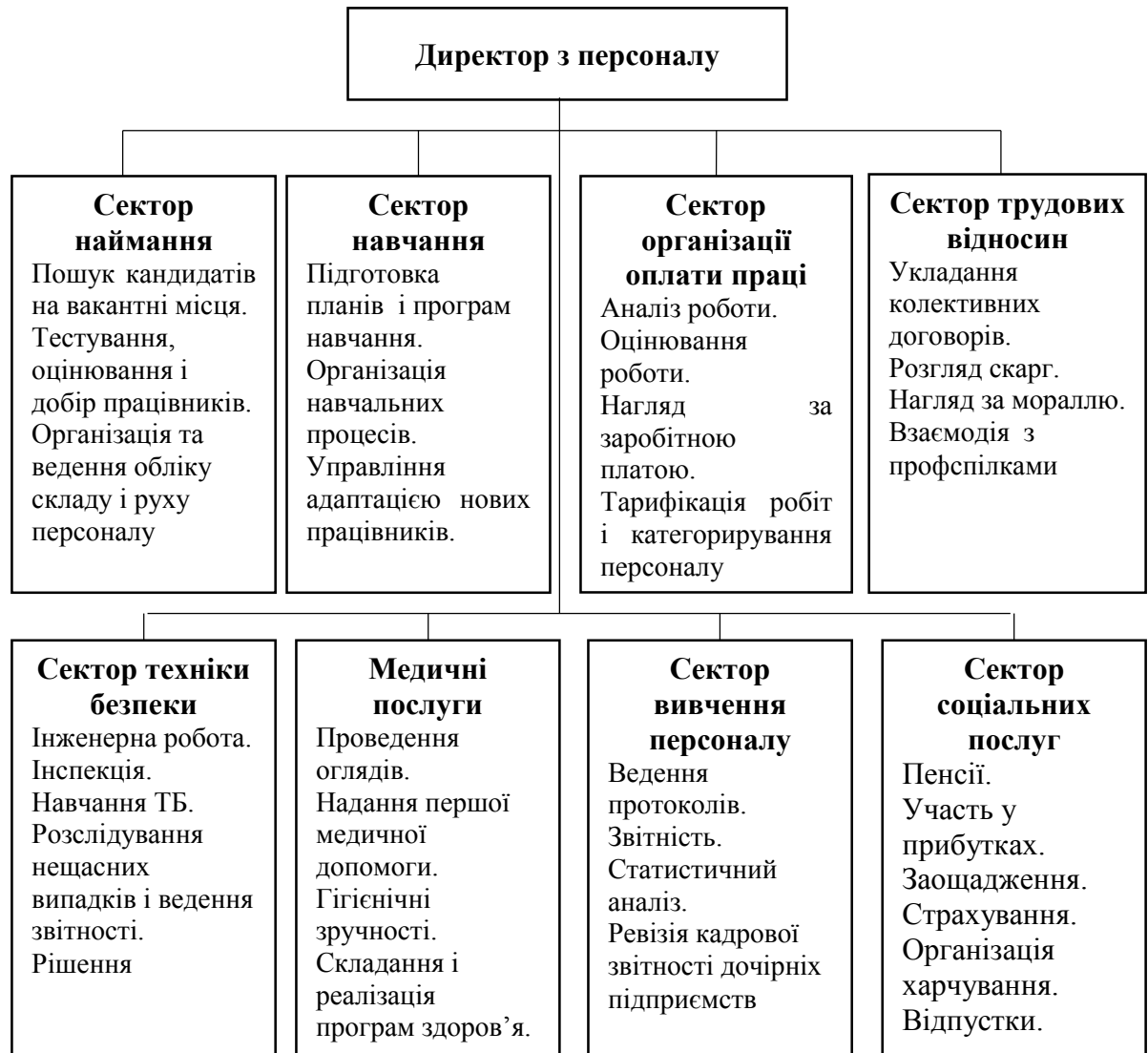


Рис. 1. Приблизна схема організаційної структури служби персоналу західної компанії

Структура і штати служб персоналу визначаються керівництвом організацій самостійно з урахуванням:

- масштабів і складності виробництва;
- наявності відокремлених структурних підрозділів;
- загальної чисельності персоналу;
- фінансових можливостей;
- розуміння вищим керівництвом ролі служби персоналу в системі управління організацією.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в сфері людських ресурсів, можна вважати наявність на підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим. Середне за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів. У великій виробничій або комерційній організації виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 2).



Рис. 2. Традиційна модель сучасної служби персоналу великого підприємства
(—> пряме підпорядкування; - - - - - методичне керівництво)

Діяльність кожного відділу служби персоналу підприємства регламентується *Положенням про структурний підрозділ*. Діяльність керівника служби персоналу та співробітників регламентуються *Посадовими інструкціями*. **Посадова (робоча) інструкція** – організаційно-правовий документ, в якому визначено основні завдання, обов'язки, права і відповідальність працівника при виконанні роботи на певній посаді (за відповідною професією). Користь цих документів беззаперечна: працівник чітко усвідомлює, яких результатів від нього чекають, як оцінюватиметься робота, яку відповідальність передбачено за невиконання встановлених вимог.

Інструкції мають бути розроблені для всіх посад, передбачених штатним розписом. Статтею 29 Кодексу законів про працю України (КЗпП) визначено обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити робоче місце до початку роботи за укладеним трудовим договором. Зокрема, роботодавець повинен забезпечити працівника необхідними засобами, роз'яснити права і обов'язки. Відсутність посадових інструкцій може бути кваліфікована як порушення законодавства про працю.

При складанні посадової (робочої) інструкції за основу беруть кваліфікаційну характеристику відповідної професії, яка містить такі розділи:

- Завдання та обов'язки;
- Повинен знати;
- Кваліфікаційні вимоги.
- За необхідності до кваліфікаційної характеристики включають додаткові розділи: «Спеціалізація», «Приклади робіт».

Ознайомлювання працівників із посадовими (робочими) інструкціями має здійснюватися під особистий підпис. Копія інструкції має зберігатися на робочому місці працівника.

Під час складання посадових інструкцій слід використовувати:

- Класифікатор професій;
- відповідні кваліфікаційні характеристики професій працівників згідно з ДКХП;
- локальні нормативні документи підприємства:
 - статут;
 - колективний договір;
 - правила внутрішнього трудового розпорядку.

Виходячи з особливостей штатного розпису, структурних перетворень, скорочення штатів, раціонального розподілу праці або інших причин, пов'язаних із виробничою необхідністю, *коло завдань та обов'язків, що містяться у кваліфікаційних характеристиках до посад (професій) працівників, може бути розширено* під час розробки посадових інструкцій трудовими функціями, передбаченими для різних груп професій, але рівними чи нижчими за складністю та виконання яких не потребує іншої кваліфікації, *або звужено за рахунок їх розподілу між окремими виконавцями*. Працівники вищої кваліфікації мають володіти знаннями, навичками та вмінням виконувати роботи, передбачені кваліфікаційними характеристиками для працівників нижчої кваліфікації цієї самої посади (професії).

Зміни та доповнення до посадових інструкцій, які суттєво впливають на їх зміст можна вносити лише на підставі наказу (розпорядження) роботодавця. *Якщо зміни, що вносяться до посадових інструкцій, пов'язані зі зміною істотних умов праці (режиму роботи, найменування посади, категорії, суміщення професій тощо), то працівника необхідно повідомити про це не пізніше ніж за два місяці до набрання чинності зазначеними змінами (ст. 32 КЗпП).*

У практиці організацій застосовуються найрізноманітніші підходи до структуризації служб, не говорячи вже про різноманітну повноту набору виконуваних функцій. *Структура апарату служби управління персоналом у компанії середнього розміру може містити:*

- відділ трудових взаємовідносин, відповідальний за підготовку переговорів з укладання трудових угод і за розгляд трудових конфліктів;
- службу з найму, відповідальну за набір, відбір і розміщення робітників;
- медичну службу, в обов'язки якої входять надання першої допомоги і консультації;
- службу побутового обслуговування співробітників, включаючи контроль за виконання програм відпочинку;
- PR-службу, відповідальну за випуск інформаційних довідників для службовців і внутрішні друкарські видання;
- підрозділи, що займаються питаннями заробітної плати,
- підрозділи, що займаються питаннями організації і безпеки праці,
- підрозділи, що займаються питаннями підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників, планування кар'єри;
- підрозділи, що займаються питаннями соціального забезпечення співробітників тощо.

Ці нові служби створюються на базі традиційних: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін.

4. Зміст та принципи організації кадрового діловодства

Діяльність організацій без документів неможлива. **Кадрова робота** – це діяльність, що охоплює питання організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

Документи, що використовуються в управлінні персоналом, умовно можна поділити на три групи:

- для загального користування (Статут підприємства, Правила внутрішнього трудового розпорядку; Єдиний графік проведення виробничих нарад, засідань технічної ради, вченої ради, наглядової ради, профкому, інших регулярних заходів; Корпоративний кодекс);

- для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками (Положення про підрозділ організації; Посадові інструкції; робочі інструкції; Плани виробництва, бригадні та індивідуальні, змінні, акордні завдання, графіки виконання робіт; Накази і розпорядження; графіки змінності; норми праці; санітарні норми, правила охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки тощо);

- для функціонального управління персоналом. Для зручності засвоєння поділяємо їх на підгрупи.

Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця:

- описи посад;
- заяви на пошук працівників;
- анкети для вивчення претендентів;
- випробувальні тести.

Документи для організації розвитку персоналу:

- стратегічні плани розвитку персоналу;
- річні плани навчання працівників;
- навчальні програми;
- накази про створення кваліфікаційних, атестаційних, сертифікаційних комісій;
- графіки роботи цих комісій;
- протоколи засідань комісій;
- накази керівництва про присвоєння кваліфікаційних розрядів і посадових категорій, надання сертифікатів, переведення працівників на інші посади.

Документи з організації праці та заробітної плати:

- відомості чинних норм затрат робочого часу;
- норми виробітку;
- норми обслуговування;
- зведена відомість трудомісткості виробничої програми;
- плани заходів із забезпечення організації конкурентним персоналом;
- плани організаційно-технічних заходів зі зменшення трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці;
- плани з фонду оплати праці;
- ліміти фонду оплати праці;
- штатні розписи для структурних підрозділів;
- ліміти чисельності робітників;
- тарифні сітки;
- схеми посадових окладів;
- положення про оплату праці;

- положення про преміювання працівників;
- положення про засади компенсаційної політики;
- положення про організацію трудового змагання.

Документи з наймання та обліку працівників:

- накази з особового складу;
- заяви працівників;
- трудові договори;
- трудові книжки;
- особові картки працівників;
- штатно-посадові книги;
- алфавітні книги;
- алфавітні картки;
- журнали обліку прийняття на роботу;
- журнали обліку звільнення працівників;
- особові справи;
- номенклатура справ з кадрового діловодства.

Розглянуто найбільш уживані документи, що використовуються в управлінні персоналом. Кожна організація створює власні форми документів, обирає їхні назви, визначає сферу використання.

Комплекс документів *за функціями управління персоналом* включає такі основні групи документів:

- особисті та особові документи працівників;
- організаційно-розпорядча документація;
- первинна облікова кадрова документація.

До групи особистих документів працівників відносяться паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші; документи, які являють собою юридичне підтвердження відомостей, котрі працівники повідомляють про себе. До них можна також віднести посвідчення особи, документи про сімейний стан, стаж роботи, спеціальність тощо.

Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові право, відносини громадян з установами, підприємствами. Умовно її можна поділити на ті ж самі різновиди, що застосовуються у загальному діловодстві: організаційні (положення, інструкції, правила, статuti); розпорядчі (накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження, ухвали); довідково-інформаційні (доповідні та пояснювальні записки, листи, переліки, акти, протоколи, довідки, звіти тощо)

Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників і є накопичувачем даних, які постачає первинна реєстрація і наступне оновлення необхідних відомостей про склад та переміщення кадрів.