

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

Н. Г. Швець

Роль та місце ергономіки
в підготовці
сучасних менеджерів..... 110

Л. В. Бірдус

Зарубіжний досвід проведення
атестації персоналу 114

В. М. Колпаков

Проблеми методологічного сервісу
системи самоменеджменту
керівника..... 117

Л. А. Дяченко

До питання про організаційні
підходи управління трудовим колек-
тивом та їх взаємозв'язок
із рівнем прибутку
підприємства 120

І. М. Николин

Нематеріальне стимулювання
продуктивності трудової
діяльності в умовах
сучасного виробництва 123

Л. С. Дорошенко

Особливості формування
трудового потенціалу в умовах транс-
формації економіки. 126

М. В. Колпаков

Самоменеджмент у системі
економічних відносин персоналу під-
приємств..... 130

Л. В. Бірдус, Д. Т. Віннічук

Організація діяльності
управлінського персоналу
молочної ферми 133

Н. І. Лапицька

Роль кадрового діловодства в системі
управління персоналом..... 138

Н. Г. Чайка

Необхідні вміння сучасних
менеджерів як орієнтир

для побудови освітніх програм під-
готовки магістрів за спеціальністю
“Адміністративний менеджмент”
143

Л. В. Старих

Досвід організації проходження
наскрізної практики студентами
спеціальності “Маркетинг”,
спеціалізації “Маркетинг
медицини та фармації” 147

К. О. Ткаченко

Організаційно-економічні механізми
підготовки фахівців водного
транспорту..... 151

Н. В. Головач

Структурно-функціональна
модель професійної
компетентності фахівця
з управління персоналом та економі-
ки праці 155

І. Я. Жабюк

Оцінка стану національної
економічної безпеки в Україні..... 162

А. І. Бобунов, Т. В. Семенюк

Метод навчання фахівців
ситуаційного менеджменту
на підставі експертної
інформації 166

С. Ф. Радзімовська

Формування та розвиток адміні-
стративної культури..... 169

Н. О. Комісаренко

Топ-менеджери ХХІ століття 173

О. В. Куроченко, М. О. Левченко

Методи оцінювання рівня
економічної безпеки
підприємства..... 176

М. С. Дученко

Управління бізнес-процесами
на підприємстві та їх оцінка..... 180

РОЛЬ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом являє собою компонент управління певною організацією разом з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Проте за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що люди наділені інтелектом, і тому їхні реакції на зовнішні впливи (управління) є емоційно осмисленими, а не механічними. Отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, працівники здатні до постійного вдосконалення та розвитку, в тому числі і до вдосконалення своїх професійних навичок. Трудове життя людини триває 30–50 років у сучасному суспільстві. Відповідно відносини людини й організації можуть носити довгостроковий характер, в основі таких співвідношень лежить модель узгодження, тобто організація та індивід прагнуть узгодити свої вимоги, інтереси та стимули. Організація пропонує стимули, а працівник пропонує свою працю як внесок у діяльність організації.

Як правило, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними

цілями і чекають від організації надання можливості в реалізації цих цілей. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації. У процесі розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції саме ефективне управління персоналом забезпечує стійку перевагу в сучасній економіці. Тому особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дають змогу підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

Складний механізм управління регламентується комплексом організаційно-розпорядчої документації. Основне призначення кадрової документації — надати більшу прозорість трудовим відносинам. Уся система кадрової документації встановлює певні правила, при дотриманні яких співробітникам гарантована стабільність, а адміністрації простіше управляти персоналом. Точна регламентація прав і обов'язків за допомогою кадрових документів відповідає інтересам обох сторін трудових відносин.

Процес управління включає такі типові документуючі операції: збирання й обробку інформації; підготовку рішення; прийняття та документування рішення; доведення рішення до виконавців; виконання рішення; контроль виконання, збирання інформації про виконання; передачу інформації по вертикальних та горизонтальних зв'язках; зберігання та пошук інформації. Кожна з цих операцій може бути оформлена як на папері, так і у вигляді електронних документів. Недокументовані управлінські дії є допоміжними, оперативно-організаційними і становлять незначний відсоток порівняно з документованими функціями, які вимагають, незважаючи на комп'ютеризацію, великих інтелектуальних і трудових витрат.

Необхідно пам'ятати й те, що документація по особовому складу має постійний термін зберігання, що вимагає від фахівця додаткових знань і часу.

У кадровому діловодстві беруть участь різні фахівці організації, у зв'язку з чим часто виникають проблеми у сфері взаємин і поділу повноважень. У доперебудовні часи на кожному підприємстві існував відділ кадрів. Документообіг та діловодство були достатньою мірою стандартизованими, не завжди був потрібен творчий підхід, залученим в ці процеси працівникам достатньо було знань своїх функціональних обов'язків.

Першим питанням, пов'язаним з управлінням персоналом у новий час, став пошук людей: грамотних фахівців для одних позицій, які придатні в силу своїх особистих якостей — для інших. Почали з'являтися

кадрові агентства, де успіху досягали співробітники, які вміли знаходити контакт і з шукачами, і з роботодавцями, тобто неформальні, гуманітарного складу. З часом ці люди перейшли до служб персоналу підприємств та організацій. В Україні стали з'являтися інститути з підготовки фахівців у галузі управління персоналом. Одним з перших був створений МАУП. Чим більш стабільною ставала ситуація в країні, тим гостріше відчувалася необхідність формалізувати процеси документообігу, у тому числі і кадрового діловодства. Саме в цей час у багатьох співробітників кадрових служб (менеджерів з персоналу) з'явилися проблеми в розподілі повноважень і виконанні функціональних обов'язків, пов'язаних з оформленням документації по особовому складу. Безумовно, відповідальність за ведення кадрового діловодства має покладатися на кваліфікованих менеджерів з персоналу. У зв'язку з цим сучасні менеджери зобов'язані бути одночасно і юристами, і бухгалтерами, саме від них залежить створення в колективі атмосфери взаємодопомоги та доброзичливості. Це полегшує комунікативні процеси, в тому числі пов'язані з документообігом. Менеджер з персоналу бере активну участь в управлінні, тому на ньому лежить відповідальність за організацію роботи з персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства і формування та розвиток конкретних напрямів кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного вдосконалення працівників. Він повинен знати: сучасні концеп-

ції управління персоналом, основи організації діловодства, етику ділового спілкування, основи технології виробництва та перспективи його розвитку, структуру управління та їх кадровий склад, методи обробки інформації з застосуванням сучасних технічних засобів, комунікації і зв'язку та ін.

Менеджер з персоналу несе відповідальність за дотримання діючих інструкцій, наказів і розпоряджень із збереження комерційної таємниці та конфіденційної інформації. І все це поряд з щоденною рутинною роботою по оформленню та формуванню кадрової документації.

Документація з особового складу створюється в процесі виконання кадровою службою (менеджером з персоналу) своїх обов'язків щодо документування роботи з персоналом. Документація з особового складу відображає діяльність конкретного працівника і специфіку його посади (професії), умов прийому на роботу, результатів праці тощо. Кадрова документація поділяється на розпорядчі документи, інформаційно-розрахункові документи, внутрішню службову переписку, журнали обліку та контролю.

До розпорядчих документів належать накази і розпорядження керівника. З їх допомогою керівник організації здійснює повноваження з управління організацією, передбачені статутом цієї організації.

Розпорядження керівника організації діляться на дві самостійні групи. Перша група — накази з основної діяльності організації (з виробничих питань, про затвердження в організації штатного розкладу, інструкції з

кадрового діловодства, порядку проведення атестації).

Друга — накази по особовому складу (про прийом на роботу, про звільнення, про переведення на іншу роботу, про надання відпусток, про заохочення та дисциплінарні стягнення).

Документи, що входять до першої групи, охоплюють діяльність організації у цілому, до роботи кадрової служби вони належать побічно. У другу групу входять документи, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю співробітників. Це документи, що підтверджують трудову діяльність працівника. До таких документів належать: трудова книжка, трудовий договір, довідка про трудову діяльність, копії наказів про прийом на роботу і звільнення.

Призначення цих документів полягає в максимально точному відображенні наявного у працівника трудового стажу. Справа в тому, що стаж має значення як для майбутнього пенсійного забезпечення співробітника, так і для призначення йому допомоги з тимчасової непрацездатності в період роботи.

На підставі копій наказів інших роботодавців до трудової книжки працівника вносяться записи про сумісництво, а також оформляється дублікат трудової книжки.

Інформаційно-розрахункові документи ведуться кадровою службою для обліку персональних даних співробітників, для закріплення інформації, пов'язаної з їх трудовою діяльністю. Форма більшості цих документів також уніфікована.

Внутрішня службова переписка в організації використовується для

документального оформлення всіх кадрових рішень. Наприклад, для притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності потрібно отримати від працівника пояснення. Якщо ж мова йде про заохочення працівника, його безпосередній начальник направляє на адресу керівника організації подання про заохочення працівника. За допомогою внутрішньої службової переписки відбувається також офіційний обмін думками між посадовими особами організації, між посадовими особами і керівництвом організації.

Журнали (книги) обліку та контролю ведуться в організації для обліку кадрової документації (наказів по кадрам, трудових книжок, особових справ, посвідчень особи). Правильний облік документа (з присвоєнням певного номера і з відміткою про дату реєстрації) надає йому юридичну силу.

Усі названі вище документи умовно діляться на обов'язкові, рекомендовані та такі, що залежать від специфіки організації.

Обов'язкові документи мають вестися усіма без винятку організаціями, незалежно від їх організаційно-правової форми, сфери діяльності та чисельності персоналу. Всі ці документи або прямо, або опосередковано визначені у Кодексі Законів про працю України.

Рекомендовані документи служать для оптимізації роботи з кадрами. Вони можуть бути, а можуть і не бути в організації. Це залежить від рішення генерального директора чи керівника кадрової служби. Підготовка, оформлення та ведення кадрової документації вимагає осо-

бливої уваги, досконалого знання трудового законодавства і великих затрат часу.

З метою удосконалення оперативності та кваліфікованості роботи менеджерів з персоналу і, виходячи з вимог Європейського стандарту документаційного забезпечення управління, виникає гостра необхідність у комп'ютеризації кадрового діловодства на тих підприємствах, де вона ще не введена. При цьому, безумовно, слід враховувати, що склад програмного і технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від масштабів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній і ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами і т. п.

Механізація і автоматизація кадрового діловодства можуть здійснюватися на підставі упорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації та скорочення кількості форм документів, які створюються в організації.

Вводити комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їх копіювання, оперативного розмноження, експедиційної обробки, реєстрації і пошуку, швидкого транспортування, завершуючи контролем виконання і надійним зберіганням документації.

Підбиваючи підсумок можна сказати, що управління — дуже складний механізм, який неможливий без його регламентації комплексом

організаційно-розпорядчої документації, а без чітко відрегульованої системи кадрової документації неможливо досягти прозорості і законності управлінських дій, спрямованих на персонал організації.

Література

1. *Кодекс законів про працю України.*
2. *Доровської О. Ф.* Кадрове діловодство: Навч. посіб. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 278 с.
3. *Пашутинський Є. К.* Діловодство кадрової служби. — К.: КНТ, 2010, 332 с.
4. *Пашутинський Є. К.* Звід документів кадрового діловодства: Практ. посіб. — К.: КНТ, 2010. — 975 с.
5. *Матвеева В., Кузнецов В., Вітковська О., Клиженко Я.* Кадрова документація. — Х.: Фактор, 2010. — 455 с.