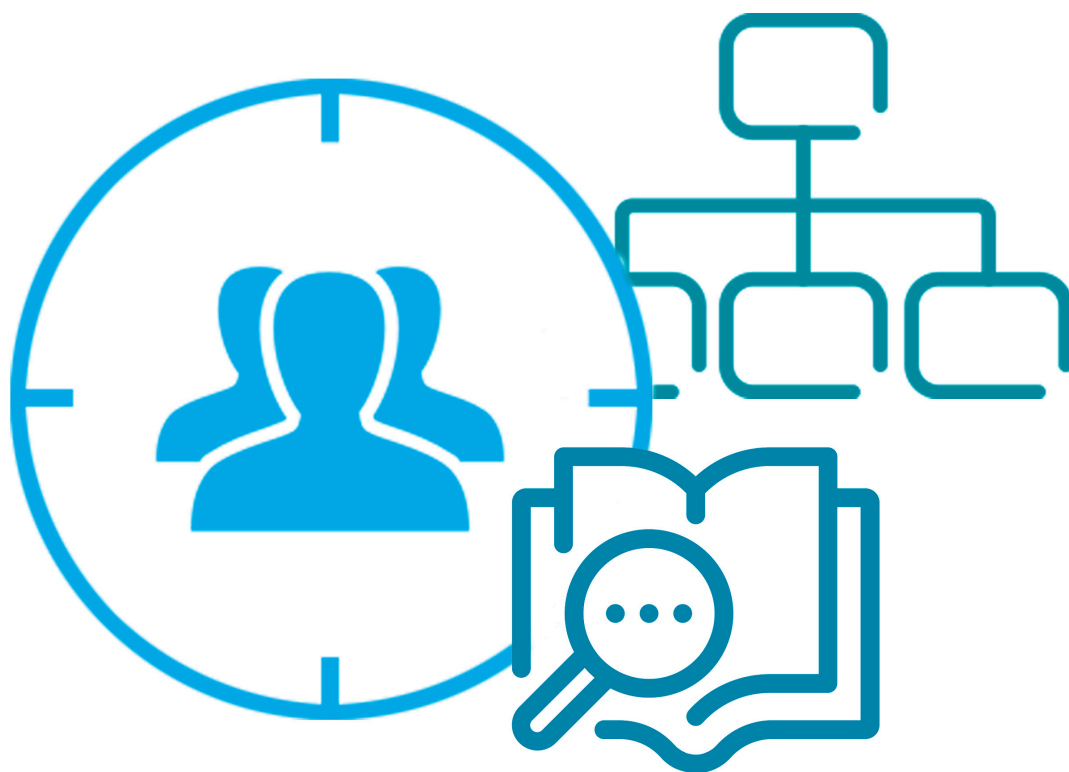


МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до формування положення про структурний підрозділ
та розробку посадової інструкції працівника підприємства при
виконанні практичних робіт з дисципліни
«Кадровий менеджмент»



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до формування положення про структурний підрозділ
та розробку посадової інструкції працівника підприємства
при виконанні практичних робіт з дисципліни
«Кадровий менеджмент»

Вінниця
ВНТУ
2019

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 20.06.2019 р.)

Рецензенти:

О. В. Мороз, доктор економічних наук, професор

І. Ю. Єпіфанова, кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до формування положення про структурний підрозділ та розробку посадової інструкції працівника підприємства при виконанні практичних робіт з дисципліни «Кадровий менеджмент» / Уклад. : О. Й. Лесько, В. В. Кавецький. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 56 с.

У методичних вказівках наведено рекомендації до виконання окремих практичних робіт з дисципліни «Кадровий менеджмент». Викладено структуру і зміст відповідних положень та інструкцій, наведено методику їх формування.

Методичні вказівки можуть використовуватись для виконання практичних робіт студентами економічних спеціальностей при вивченні дисциплін «Кадровий менеджмент», «Управління персоналом», «Адміністративний менеджмент», «Основи менеджменту», «Інноваційний менеджмент» та при виконанні окремих частин кваліфікаційних робіт і в практичній діяльності управлінських підрозділів організацій і підприємств.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРАКТИЧНА РОБОТА «СТВОРЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ».....	5
Теоретичні відомості.....	5
Зміст роботи.....	23
Послідовність виконання роботи.....	23
Комп'ютерне забезпечення практичної роботи.....	24
Вимоги до оформлення практичної роботи.....	24
Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту практичної роботи.....	25
Захист практичної роботи.....	25
ПРАКТИЧНА РОБОТА «РОЗРОБКА ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ».....	26
Теоретичні відомості.....	26
Зміст роботи.....	41
Послідовність виконання роботи.....	41
Комп'ютерне забезпечення практичної роботи.....	42
Вимоги до оформлення практичної роботи.....	42
Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту практичної роботи.....	42
Захист практичної роботи.....	43
ЛІТЕРАТУРА.....	44
ДОДАТОК А.....	46
ДОДАТОК Б.....	48
ДОДАТОК В.....	53

ВСТУП

Практично кожна організація, яка має розгалужену структуру управління, в процесі розвитку стикається з необхідністю набору нових працівників при розширенні сфери діяльності, для чого потрібне введення нових внутрішніх структурних підрозділів. При цьому загальна кількість організацій зі складною структурою постійно зростає, що пояснюється потребами сучасного бізнесу, наприклад, розширення, диверсифікації, вихід на міжнародний рівень.

Саме працівникам названих підрозділів доводиться думати над процедурними питаннями створення нових структурних підрозділів, про місце цих підрозділів у діючій системі управління організацією та їх власною структурою, взаємодією з уже існуючими відділами і службами, включаючи питання координації і субординації діяльності. Тому виникає необхідність розробки певного положення про структурний підрозділ організації.

Для забезпечення діяльності новоствореного структурного підрозділу організації необхідна наявність працівників, які будуть виконувати поставлені перед ними завдання відповідно до сфери діяльності підрозділу та визначених функцій. Нині існує велика кількість різних посад і професій. На основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розпису для їхнього розмежування через чітке визначення конкретних функціональних обов'язків, які мають виконувати певні працівники, власник або уповноважений ним орган розробляє та затверджує локальний правовий документ як посадові інструкції, наявність яких є обов'язковим елементом на кожному підприємстві, в установі, організації.

Посадові інструкції регулюють організаційно-правовий статус працівників і визначають їхні конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників.

У методичних вказівках наведено рекомендації до виконання окремих практичних робіт з дисципліни «Кадровий менеджмент». Розглянуті теоретичні та практичні питання процесу створення внутрішнього структурного підрозділу організації та розробки заходи з формування положення про структурний підрозділ з урахуванням його умов функціонування. Також розглянуто процес розробки посадової інструкції працівника організації відповідно до зайнятої посади.

ПРАКТИЧНА РОБОТА «СТВОРЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Мета роботи: вивчити процес створення внутрішнього структурного підрозділу організації та розробити заходи з формування положення про структурний підрозділ з урахуванням його умов функціонування.

Технічні засоби: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, форми для заповнення, графічні засоби.

Теоретичні відомості

Практично кожна організація, яка має розгалужену структуру управління, в процесі розвитку стикається з необхідністю набору нових працівників при розширенні сфери діяльності, для чого потрібне введення нових внутрішніх структурних підрозділів. При цьому загальна кількість організацій зі складною структурою постійно зростає, що пояснюється потребами сучасного бізнесу, наприклад, розширення, диверсифікації, вихід на міжнародний рівень.

Найчастіше при створенні нових підрозділів керівництво організації діє спонтанно. Воно приймає рішення про створення нового відділу, управління, служби, орієнтуючись на залучення до роботи конкретних людей, здатних вивести організацію на новий якісний рівень або розвинути новий напрям діяльності. Доводити ж управлінське рішення «до розуму» доводиться, як правило, кадровій та юридичній службам, відділу організації праці і заробітної плати, HR-менеджерам. А в багатьох великих організаціях функціонують спеціальні підрозділи, що займаються побудовою організаційно-управлінської структури, розробкою бізнес-процесів.

Саме працівникам названих підрозділів доводиться працювати над процедурними питаннями створення нових структурних підрозділів, аналізувати місце цих підрозділів у діючій системі управління організацією та їх власну структуру, визначати взаємодію з уже існуючими відділами і службами, включаючи питання координації і субординації діяльності. В іншому випадку, приймаючи працівників у знову створений підрозділ без чіткої регламентації зазначених ключових параметрів, керівництво може зіткнутися з проблемами дублювання функцій відділів та обов'язків окремих працівників, відсутності контролю над діяльністю набраного персоналу та чіткого розмежування повноважень, а також відсутності можливості залучення керівників підрозділів та інших працівників до дисциплінарної відповідальності у зв'язку з «розмитістю» сфер відповідальності.

З часом, керуючись накопиченим досвідом, процес створення нових підрозділів у конкретній організації можна уніфікувати в локальному нормативному акті (наприклад, у регламенті створення внутрішніх структурних підрозділів організації), який регулював би всі ці і багато інших питань.

Але спочатку доводиться діяти виходячи з наявної фактичної інформації про створений підрозділ і відпрацьовувати механізм його введення в уже функціонуючу організаційно-управлінську структуру залежно від специфіки кожної організації.

Внутрішній структурний підрозділ та його роль в організації

Будь-яка організація повинна мати чітко поставлені цілі, які відповідають її ресурсам і можливостям, а на підставі останніх формуються основні завдання, які вирішуються для досягнення цих цілей. Тому кожна організація потребує добре продуманої структури, яка забезпечить успіх у бізнесі при найменших витратах і у прийнятні терміни.

Організаційна структура являє собою систематизовану та впорядковану сукупність частин структурних підрозділів і керуючих ними органів та осіб – з певними галузями управління, завданнями і функціями, які передбачають підпорядкування всіх учасників.

Розрізняють два основних види структурних підрозділів – відокремлені структурні підрозділи та внутрішні структурні підрозділи організації.

1. Відокремлені структурні підрозділи (тобто розташовані поза офіційного (вказаного в засновницьких документах) місця знаходження організації (юридичної особи). До них належать:

- філії;
- представництва;
- інші відокремлені структурні підрозділи організації.

Суб'єкти господарювання мають право відкривати свої філії, представництва, інші відокремлені підрозділи без створення юридичної особи. Відокремлений підрозділ юридичної особи – це філія, інший підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням і виробляє продукцію, виконує роботи або операції, надає послуги від імені юридичної особи, або представництво, що здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи. Такі підрозділи діють на основі положення про них, які затверджені підприємством. Підприємства можуть відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені підрозділи відповідно до закону. *(Частина четверта статті 64 Господарського кодексу із змінами, внесеними згідно із Законом № 2424-іУ від 04.02.2005).*

Відокремлені підрозділи є платниками податку на прибуток і як такі мають перебувати на обліку в органі державної податкової служби. Статтею 17 Закону «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» встановлено, що в Єдиному державному реєстрі (ЄДР) містяться відомості щодо відокремлених підрозділів юридичної особи та встановлено порядок подання державному реєстратору відомостей про відокремлений підрозділ юридичної особи для включення їх до ЄДР.

2. Внутрішні структурні підрозділи організації. Як і відокремлені, внутрішні структурні підрозділи не є самостійними організаціями (юридичними особами).

У межах внутрішньої структури підприємства існують виробничі та функціональні підрозділи апарату управління. Структурним підрозділом підприємства є його ланка, яка має чітко визначені функції у виробничому процесі, відмінні від функцій інших ланок, і в силу цього входить у ціле як організаційно відокремлена від інших підрозділів частина підприємства. Відповідно до листа ДПАУ від 20 липня 2001 р. № 4816//29 та листа ДПАУ від 18 травня 2001 р. № 224/4/15-1110 підприємство може створювати за межами свого розташування не лише відокремлені підрозділи (філії, представництва), а й структурні підрозділи, що не мають ознак відокремлених (дільниці, цехи, відділи).

Найбільш поширеним є структурування організації або підприємства на такі підрозділи:

– *управління* – це підрозділи, утворені за галузевою і функціональною ознакою, які забезпечують реалізацію окремих напрямків діяльності організації і здійснюють управління організацією. Зазвичай вони створюються у великих компаніях, органах державної влади і місцевого самоврядування та об'єднують у своєму складі більш дрібні функціональні підрозділи (наприклад, департаменти, відділи);

– *відділення* – це зазвичай галузеві або функціональні підрозділи, так само як і управління, які об'єднують у своєму складі більш дрібні функціональні підрозділи. У вигляді відділень найчастіше структуруються лікувально-профілактичні, медичні установи та організації. У вигляді відділень також структуруються органи державної влади (наприклад, відділення створюються в регіональних митних управліннях). Що стосується банків та інших кредитних установ, то, як правило, відділення у них створюються за територіальною ознакою і являють собою відокремлені структурні підрозділи, які реєструються в якості філій;

– *департаменти* – це підрозділи, структуровані за галузевою і функціональною ознаками, які, так само як і управління забезпечують реалізацію окремих напрямків діяльності організації. Зазвичай, такі підрозділи створюються в органах державної влади та органах місцевого самоврядування; вони об'єднують у своєму складі більш дрібні структурні одиниці (найчастіше – відділи). Департаменти створюються у представництвах іноземних компаній та в компаніях, у яких управління організовується згідно з іноземними моделями;

– *відділи* – це функціональні структурні підрозділи, що відповідають за певний напрямок діяльності організації або за організаційно-технічне забезпечення реалізації одного або декількох напрямків діяльності організації;

– *служби* – це група об'єднаних за функціональною ознакою структурних одиниць, що мають споріднені цілі, задачі і функції. При цьому управління цією групою здійснюється централізовано однією посадовою особою. (Наприклад, служба заступника директора з персоналу, може об'єднувати відділ кадрів, відділ розвитку персоналу, відділ організації та

оплати праці, інші структурні одиниці, що виконують функції, пов'язані з управлінням персоналом. Вона очолюється заступником директора з персоналу і створюється для реалізації єдиної кадрової політики в організації).

Служба також може бути створена як окремих структурний підрозділ, сформований за функціональною ознакою і призначений для забезпечення діяльності всіх структурних підрозділів організації в межах реалізації одного напрямку. Так, служба безпеки є структурним підрозділом, який забезпечує фізичну, технічну та інформаційну безпеку всіх структурних підрозділів організації. Служба охорони праці також найчастіше створюється як самостійний структурний підрозділ для реалізації цілком конкретного завдання для координації діяльності з охорони праці в усіх структурних підрозділах організації;

– *бюро* (від франц. *bureau* – *письмовий стіл*) – це структурна одиниця яка створюється або у складі великого підрозділу (наприклад, відділу), або як самостійний підрозділ. В якості самостійної структурної одиниці бюро створюється для ведення виконавчої діяльності та обслуговування діяльності інших структурних підрозділів організації. В основному «бюро» традиційно називають структурні одиниці, пов'язані з «паперовою» і довідковою роботою.

Крім перерахованих вище, в якості самостійних структурних підрозділів створюються виробничі одиниці (наприклад, цехи) або одиниці, що обслуговують виробництво (наприклад, майстерні, лабораторії).

Обґрунтування створення того або іншого самостійного структурного підрозділу, як правило, пов'язується з традиціями організації (визнаними або неформальними), методами та цілями управління. Опосередковано на вибір виду підрозділу впливає чисельність персоналу.

Самостійні підрозділи, у свою чергу, можуть бути розділені на більш дрібні структурні підрозділи. До них належать:

– *сектори* (від лат. *seco* – *розрізаю, розділяю*) – це структурні підрозділи, які створюються в результаті тимчасового або постійного ділення більш великого структурного підрозділу. Тимчасове структурування має місце, коли у складі відділу для вирішення конкретної задачі або виконання конкретного проекту виділяють двох або більше спеціалістів, які очолюються головним або провідним спеціалістом, а після виконання поставленого завдання сектор розформовується. Основними функціями постійного сектора є реалізація конкретного напрямку діяльності основного підрозділу або вирішення певного кола питань. Наприклад, у фінансовому відділі в якості постійних можуть створюватися сектор фінансування операційних витрат, сектор методології та оподаткування, сектор фінансування інвестицій і кредитування, сектор бюро цінних паперів та аналізу; в якості тимчасового може бути створено сектор з реалізації конкретного інвестиційного проекту;

– *дільниці* – це структурні підрозділи які створюються за тим же принципом, що і постійні сектори, однак вони чітко обмежені «зонами» відпо-

відальності – кожна дільниця відповідає за конкретний напрямок роботи. Зазвичай розподіл структурного підрозділу на дільниці – умовний і не закріплюється у штатному розписі (або в структурі організації);

– *групи* – це структурні одиниці, які створюються за тими ж принципами, що сектори і дільниці – вони об'єднують фахівців для виконання конкретної задачі або реалізації конкретного проекту. Найчастіше групи носять тимчасовий характер, і їх створення не відбивається в загальній структурі організації. Особливістю групи є те, що вона діє у відриві від інших фахівців структурного підрозділу, у складі якого вона створена.

Конкретне найменування підрозділу визначає основний напрямок діяльності виділеної структурної одиниці. Існує кілька підходів до встановлення найменувань підрозділів.

Насамперед, це найменування, які у своєму складі містять вказівку на вид підрозділу і на основну його функціональну спеціалізацію (наприклад: «фінансовий відділ», «економічне управління», «служба маркетингу»). Найменування може бути похідним від найменувань посад головних спеціалістів, які очолюють ці підрозділи або курують діяльність цих підрозділів, (наприклад: «служба головного інженера», «відділ головного технолога» тощо). Найменування може і не містити вказівки на вид підрозділу (наприклад: «канцелярія», «бухгалтерія», «архів», «склад»).

Виробничим підрозділам найменування присвоюються найчастіше за видом продукції або за характером виробництва. У цьому разі до позначення виду підрозділу приєднується найменування продукції (наприклад: «ковбасний цех», «ливарний цех») або основна виробнича операція (наприклад: «цех складання кузовів автомобілів», «цех ремонту і реставрації», «дільниця механічної обробки» тощо).

У тому разі, якщо перед структурним підрозділом ставляться завдання, що відповідають завданням двох або більше підрозділів, то це також відображається в найменуванні, наприклад: «фінансово-економічний відділ», «відділ маркетингу і збуту» тощо.

Зауваження. У законодавстві немає правил встановлення найменувань структурних підрозділів. Як правило, організації привласнюють їх самостійно з урахуванням вищевикладених правил.

Створення структурних підрозділів організації пов'язане з її потребами. Якщо підрозділів занадто багато або занадто мало, це негативно позначається на функціонуванні підприємства загалом. Так, більша кількість підрозділів, ніж це необхідно для успішної діяльності, тягне за собою невиправдані витрати на оплату праці працівників, збільшення управлінського апарату, складності в управлінні підприємством в цілому. Відсутність певних ключових структурних підрозділів може призвести до відсутності розвитку окремих видів діяльності та можливості для використання тих переваг, які очікуються при їх формуванні в організаційній структурі. Кожен підрозділ відрізняється особливим видом діяльності, тому структурні

підрозділи об'єднують у своєму складі працівників, що виконують однорідні посадові обов'язки і використовують подібні матеріальні засоби.

Процес створення нового структурного підрозділу

Далі послідовно будуть описані кроки, спрямовані на створення нового структурного підрозділу, його успішну діяльність в межах всієї організації.

Крок 1. Прийняття управлінського рішення про створення нового структурного підрозділу

Прийняття управлінського рішення про створення того чи іншого нового структурного підрозділу залежить від багатьох факторів. Серед них можна виділити шість основних:

1. Мета і характер вирішуваних організацією завдань. Так, якщо метою діяльності організації є виробництво товарів, то структура підприємства в цілому і найменування створюваного нового структурного підрозділу повинні відображати виробничу спрямованість структурного підрозділу. Якщо ж організація не створює матеріальний продукт, а надає послуги, то виробничий підрозділ буде мати іншу назву (наприклад, консультаційний відділ).

2. Масштаби діяльності організації. В організаціях малого і середнього бізнесу недоцільно створювати розгалужену систему управління зі структурними підрозділами різних видів (наприклад, з відділами, які об'єднуються в департаменти або служби, в кожному з яких є свій керівник). Збільшення кількості структурних підрозділів не гарантує ефективності діяльності підприємства і управління ним. І навпаки – у великій компанії з розгалуженою мережею філій і представництв, а також у керуючій компанії холдингу, створення централізованого апарату управління вимагає введення основних структурних підрозділів і більш дрібних – вторинних або похідних. У цьому випадку намагання «вписати» діяльність організації в 3–4 основні структурні підрозділи може призвести до неефективності управління в цілому. Іноді, орієнтуючись на швидко мінливий ринок збуту, керівництво приймає рішення про створення структурних підрозділів на певний період часу для досягнення конкретних показників тощо.

3. Рівні керівництва. Часто керівник організації розподіляє повноваження, а разом з ними і сфери відповідальності за доручені ділянки роботи між своїми заступниками і топ-менеджерами, керуючись їх особистими і діловими якостями, надаючи їм право самостійно формувати свій «блок». Але в цьому випадку передача повноважень на формування структурних підрозділів і набір співробітників має бути чітко врегульована в документах організації.

4. Тип організаційної структури. Залежно від наявності і характеру горизонтальних і вертикальних зв'язків між структурними підрозділами організації виділяють різні типи організаційних структур. Найбільш поширеними з них є лінійна, функціональна, дивізіональна та матрична.

5. *Спискова чисельність працівників.* Обґрунтування створення конкретного структурного підрозділу, так само як і введення в штат посади його керівника, мають узгоджуватися з нормативами чисельності. Якщо в організації прийнято рішення розробити та затвердити регламент створення внутрішніх структурних підрозділів, в ньому доцільно встановити нормативи чисельності працівників різних структурних підрозділів – департаментів, управлінь, служб, відділів тощо. Це дозволить уникнути як «перевантаженості» окремих підрозділів, так і ситуацій, коли, наприклад, відділ складається тільки з начальника відділу, що вказує на те, що при його створенні керівництво прагнуло не стільки сформувати повноцінний структурний підрозділ за напрямком діяльності, скільки підвищити статус окремого працівника. Розробка нормативів дає можливість обґрунтувати розміри заробітної плати начальників різних за видами структурних підрозділів з урахуванням кількості підлеглих працівників. Таким чином, встановлення нормативів чисельності працівників підрозділів дозволяє усунути можливі проблеми, пов'язані з рівнем оплати праці керівників. Різні за функціями структурні підрозділи можуть мати свої параметри мінімальної та максимальної чисельності працівників. Це істотно полегшує завдання, які стоять перед відділом організації праці та заробітної плати.

6. *Наявність обмежень чи приписів у законодавстві.* В умовах ринкової економіки підприємства самостійно визначають свою організаційну структуру. Однак, у певних випадках, організаційна структура підприємств не є їх суто внутрішньою справою, наприклад, коли закон прямо вимагає відображення даних про організаційну структуру у статуті (*Ст. 6 Закону України «Про товарну біржу» від 10 грудня 1991 р.*). Законодавець висуває певні вимоги щодо організаційної структури окремих видів суб'єктів господарювання, наприклад, страхових організацій. Підприємство самостійно визначає склад та чисельність працівників. Однак існує й виняток з цього правила: підприємства зобов'язані виділяти та створювати робочі місця для працевлаштування інвалідів. Законодавством у певних випадках встановлюються вимоги щодо особливості діяльності державних та комунальних підприємств (*ст. 73 Господарського кодексу*), у тому числі стосовно організаційної структури та штатного розпису. Наприклад, підприємствам, що належать до сфери управління Держбуду, наказано ввести у штатний розпис підприємств посади юрисконсультів.

Водночас, стосовно організацій, що фінансуються з бюджету, діють нормативні правові акти, які встановлюють правила щодо формування структурних підрозділів та укомплектування їх співробітниками.

Крім наведених основних факторів, які впливають на створення того чи іншого структурного підрозділу, кожна організація, залежно від специфіки діяльності, може враховувати й інші фактори, що мають важливе значення для побудови та зміни її структури. Аналіз усіх факторів у сукупності дозволяє підійти до проблеми створення нового структурного підрозділу комплексно і вже на підготовчому етапі оптимізувати бізнес-процеси, пов'язані з його функціонуванням.

Ініціатива створення нового структурного підрозділу може виходити як «зверху», так і «знизу».

У *першому випадку* ініціатором рішення про створення підрозділу є сам керівник, наділений повноваженнями щодо організації праці та управління працею в організації. Як правило, це:

- керівник організації (у багатьох організаціях він називається по-різному: генеральний директор, директор, президент, голова тощо);
- інша посадова особа (наприклад, заступник генерального директора з кадрової політики), що діє на підставі статуту (або іншого установчого документу організації, де прямо прописано таке право конкретної особи) або локального нормативного акта (наприклад, положення про персонал, регламенту створення внутрішніх структурних підрозділів тощо). Додатково повноваження можна заздалегідь прописати в наказі про розмежування повноважень і надання права підпису в трудовому договорі або в посадовій інструкції конкретного керівника. Часто це фіксується і у виданій довіреності на право вчинення певних дій.

Рішення про створення структурного підрозділу може виходити і від засновників організації.

У *другому випадку* ініціатором рішення про створення нового підрозділу може виступити будь-хто з керівників другого або нижчого рівнів менеджменту, які не наділені повноваженнями на прийняття такого рішення. На практиці це характерно для організацій з великою розгалуженою організаційною структурою, що охоплює декілька рівнів структурних підрозділів. Наприклад, в процесі своєї роботи керівник кадрової служби, може прийти до висновку, що стрімкий розвиток підприємства вимагає створення у складі цієї служби нового відділу організації праці та заробітної плати. При уніфікації такого процесу в регламенті створення внутрішніх структурних підрозділів можна встановити, що керівники відповідного рівня (наприклад, департаменту або управління) за необхідності створення у складі очолюваного ними підрозділу нової структурної одиниці направляють *мотивовану доповідну записку на ім'я керівника організації* (або іншої особи, наділеної повноваженнями приймати остаточне рішення з цього питання) із зазначенням структури і приблизної чисельності працівників підрозділу, передбачуваних завдань і покладених функцій.

Крок 2. Документальне оформлення рішення про створення нового структурного підрозділу

У зв'язку з тим, що прийняття рішення про створення нового структурного підрозділу передбачає, як правило, концептуальний підхід до вирішення проблеми його створення, рішення керівника має бути належним чином оформлене. При цьому співробітники, покликані скласти проект документа про створення підрозділу, мають подбати про те, щоб воля керівника максимально точно збіглася з волевиявленням в проекті документа про створення підрозділу.

2.1 Підготовка «Проекту положення про структурний підрозділ».

Проект положення про структурний підрозділ, на підставі якого організують повсякденну діяльність структурного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції, визначають завдання, функції, права та обов'язки, відповідальність працівників, а також посадові інструкції розробляють згідно з вимогами чинного законодавства, на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХПП) та з урахуванням особливостей штатного розпису.

З метою регламентації діяльності структурних підрозділів та визначення їх місця в організаційній структурі підприємства власник або уповноважений ним орган має розробити, затвердити і застосовувати положення про кожен з цих підрозділів. За своїм статусом «Положення про структурний підрозділ» є *внутрішнім нормативним документом*, на підставі якого організують повсякденну діяльність структурного підрозділу.

Проект положення про структурний підрозділ підлягає погодженню:

- з керівником вищого рангу (якщо підрозділ входить до складу більш великого підрозділу);
- із заступником керівника організації, що регулює діяльність підрозділу згідно з розподілом обов'язків між працівниками структури управління;
- з керівником кадрової служби або іншого підрозділу, що здійснює управління персоналом;
- з начальником юридичного або правового підрозділу або з юристом організації.

Щоб уникнути неточності у формулюваннях взаємин підрозділу з іншими структурними підрозділами, дублювання функцій у різних положеннях про структурних підрозділах, бажано, щоб проект положення був узгоджений з керівниками тих структурних одиниць, з якими взаємодіє підрозділ. Якщо кількість підрозділів, з якими має бути погоджений проект положення, більше трьох, то узгодження бажано оформити у *вигляді окремого листа погоджень*.

Порядок оформлення багато в чому залежить від діючої в організації системи локальних нормативних актів, інших внутрішніх документів і сформованої практики, яка може відбитися і в регламенті створення внутрішніх структурних підрозділів.

Проект «Положення...» підписується керівником структурного підрозділу (членами робочої групи), погоджується із заступником керівника підприємства відповідного напрямку роботи, керівниками структурних підрозділів або посадовими особами, з якими взаємодіє цей підрозділ, та затверджується керівником підприємства в порядку, встановленому для затвердження нормативних документів (*грифом «ЗАТВЕРДЖУЮ»*).

Після затвердження один примірник положення про структурний підрозділ зберігається в керівника підрозділу, другий – у кадровій службі.

Положення про структурні підрозділи тих підприємств, установ, організацій, документи яких надходять до державних архівів, зберігаються постійно, а тих, документи яких не надходять до державних архівів, – три роки після заміни новими.

Рішення про створення нового структурного підрозділу, як правило, оформлюється наказом (*додаток А*). Зміст наказу залежить від того, в які документи мають бути внесені зміни при створенні нового структурного підрозділу.

2.2 Внесення змін в організаційну структуру

У багатьох компаніях затверджується організаційна структура як один із внутрішніх документів. Як правило, вона складається у вигляді схеми, що дозволяє наочно уявити взаємозв'язок і взаємодію підрозділів і окремих посадових осіб, які не входять ні до одного з підрозділів, ключових топ-менеджерів. Створення нового структурного підрозділу в цьому випадку вимагає внесення змін в діючу організаційну структуру. Спосіб внесення змін залежить від того, як була затверджена організаційна структура. Організаційна структура може затверджуватися:

- одноосібним виконавчим органом (керівником організації);
- спеціально видаваним документом.

Зміни в організаційну структуру вносяться аналогічним чином. При цьому у разі незначних змін (наприклад, створення тільки одного нового структурного підрозділу, який не містить у своєму складі інших підрозділів) можна видати окремий наказ про внесення змін, в якому будуть перераховані ці зміни, або створити нову редакцію документа. Найчастіше на практиці нова редакція організаційної структури затверджується за підписом виконавчого органу внесення змін окремими документами протягом певного періоду (наприклад, квартал, рік), що можна зафіксувати і в регламенті створення внутрішніх структурних підрозділів. У тому ж випадку, якщо організаційна структура підприємства як окремий документ не затверджувалася, оформлення змін до неї окремо не проводиться.

2.3 Внесення змін у штатний розпис

Створення нового структурного підрозділу передбачає наявність його внутрішньої структури, яка може бути:

- простою (тобто містить тільки штатні одиниці працівників);
- складною (передбачає формування кількох похідних (підлеглих) підрозділів, у складі яких, у свою чергу, містяться окремі штатні одиниці працівників).

В обох випадках створення нового структурного підрозділу спричинить подальший набір персоналу, для чого необхідно внести зміни в штатний розпис. Затвердити штатний розпис може керівник організації або уповноважена ним особа *своїм наказом (розпорядженням)*.

Як і при затвердженні змін в організаційній структурі організації, внесення змін у штатний розпис можливо шляхом:

- затвердження наказом нової редакції штатного розпису, в який внесено необхідні зміни;
- наказом внесення змін до чинного штатного розпису.

Зауваження. Рекомендується затверджувати зміни і в організаційну структуру і штатний розпис однією датою, а ще краще – в межах одного наказу.

Якщо рішення про створення нового структурного підрозділу виходить від засновників організації, спочатку воно має бути відображено в таких документах, як *протокол або рішення загальних зборів учасників*. Згодом, для виконання рішення засновників, видається наказ.

У разі перерозподілу функцій між структурними підрозділами у зв'язку з реорганізацією (зміною структури) підприємства зміни (доповнення) до положення про структурний підрозділ можуть бути внесені тільки наказом керівника підприємства.

Положення про структурний підрозділ замінюється та заново затверджується у випадку зміни назви підприємства або підрозділу.

Крок 3. Розробка проекту та затвердження положення про структурний підрозділ

Положення про структурний підрозділ – це локальний нормативний акт, що визначає статус структурного підрозділу та його місце в організації. Бажано, щоб проект положення розробляв керівник вищого структурного підрозділу або посадова особа, в підпорядкуванні якого цей підрозділ буде знаходитися. Таким чином, можна буде чітко зафіксувати очікування керівництва від його введення в організаційну структуру.

Як правило, відділ організації праці і заробітної плати, відділ кадрів і юридичний відділ здійснюють методичне керівництво розробкою проектів положень про структурні підрозділи та їх узгодження. До погодження також доцільно залучати відділ охорони праці і техніки безпеки, інші підрозділи в залежності від напрямків діяльності.

На цей час узагальнених обов'язкових для всіх підприємств України вимог щодо структури й змісту положень про структурні підрозділи *не встановлено*. Водночас такі вимоги формуються нормативно-правовим актом (НПА) відомчого характеру щодо окремих сфер діяльності, насамперед для бюджетних установ, органів державної виконавчої влади тощо або структурних підрозділів певної спеціалізації, (наприклад, Типовим положенням про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2012 року № 887, Типовим положенням про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року № 912 тощо).

На комерційних підприємствах переважно використовується така структура положення, за основними розділами:

1. Загальні положення.
2. Основні завдання.

3. Функції.
4. Права.
5. Відповідальність.
6. Керівництво.
7. Відносини з іншими структурними підрозділами.

Інколи виокремлюють такі розділи, як «Структура (штат, персонал) підрозділу», або у разі доцільності розділи, присвячені умовам роботи підрозділу (робочому режиму), контролю й перевірці діяльності структурного підрозділу, оцінюванню якості виконання підрозділом своїх функцій, майна структурного підрозділу. Зазначені розділи мають містити відповідну інформацію.

Розділ 1. Загальні положення

У розділі «Загальні положення» знаходять відображення такі питання:

а) місце підрозділу в структурі організації. Вказується повна й точна назва структурного підрозділу (наприклад: канцелярія, бухгалтерія, адміністративно-господарський відділ тощо), місце (статус) підрозділу в структурі підприємства. Крім того, якщо з найменування підрозділу не можна визначити вид підрозділу (наприклад: архів, бухгалтерія), то в положенні бажано вказати, на яких правах його створено (на правах відділу, департаменту тощо). Таким чином, відразу визначається місце підрозділу і його значущість (повноваження);

б) порядок створення, зміни й ліквідації підрозділу. Зазвичай структурний підрозділ створюється за наказом керівника організації, підготовленого на основі його одноосібного рішення або на виконання рішення, прийнятого засновниками (учасниками) юридичної особи або уповноваженого ними органу. Реквізити документа, на підставі якого створено підрозділ, вказуються при констатації факту створення структурного підрозділу.

У цьому ж пункті відображається порядок ліквідації підрозділу: ким приймається рішення, яким документом воно оформлюється. Якщо роботодавець встановлює у своїй організації особливі правила ліквідації підрозділу, то тут же доцільно описати процедуру ліквідації (навести перелік ліквідаційних заходів, терміни їх проведення, порядок виплати працівникам компенсацій).

Також у «Положенні про структурний підрозділ» необхідно передбачити порядок зміни статусу структурного підрозділу (його злиття з іншим підрозділом, перетворення в інший вид підрозділу, виділення з його складу нових структурних підрозділів, приєднання підрозділу до іншого підрозділу).

***Зауваження.** Не рекомендується використовувати поняття «скасування структурного підрозділу», тому що це передбачає припинення діяльності структурного підрозділу не тільки в результаті ліквідації підрозділу, але і в результаті його перетворення в інший.*

в) підпорядкованість структурного підрозділу. Зокрема описується, що являє собою цей структурний підрозділ – самостійну одиницю (що безпо-

середньо підпорядковується керівникові закладу (одному з його заступників), або одиницю, що входить до складу значнішого структурного підрозділу. Наприклад, технічні підрозділи можуть підпорядковуватися технічному директорові (головному інженерові); виробничі – заступникові директора з виробничих питань; планово-економічні, маркетингові, збутові підрозділи – заступникові директора з комерційних питань. За такого розподілу відповідальності безпосередньо керівникові підприємства може підпорядковуватися канцелярія, юридичний відділ, відділ зв'язків з громадськістю та інші адміністративні підрозділи.

2) основні законодавчі та нормативно-правові акти. Зазначаються основні законодавчі та інші НПА загальнодержавного значення, а також національні стандарти, методичні рекомендації, накази керівництва вищих органів, внутрішні організаційні, розпорядчі та методичні документи підприємства, якими керується у своїй діяльності відповідний підрозділ. Наприклад, для канцелярії можна вказати Інструкцію з діловодства на підприємстві, для відділу кадрів – Кодекс законів про працю України, законодавчі акти про захист персональних даних працівників тощо, для бухгалтерії – законодавчі акти про бухгалтерський облік та фінансову звітність тощо. *(Цей пункт може починатися фразою: «Підрозділ здійснює свою діяльність на основі таких документів ...», або «У своїй діяльності підрозділ керується такими документами ...»).*

Далі в цьому розділі можна навести й інші відомості:

- місцезнаходження підрозділу;
- перелік основних термінів і їхніх визначень (наприклад, у підрозділах із специфічними функціями та обов'язками фахівців, не пов'язаних з основним завданням підрозділу) тощо.

***Зауваження.** У цьому розділі не зазначають кваліфікаційних вимог до керівника структурного підрозділу, оскільки вони зумовлюються його посадовою інструкцією.*

Розділ 2. Основні завдання.

У цьому розділі відображаються *цілі та завдання* структурного підрозділу. Метою створення структурного підрозділу має бути на увазі ідеальне уявлення результату, якого має досягти підрозділ в процесі своєї діяльності. Правильно і точно сформульована мета дозволяє спрямувати і зорієнтувати діяльність підрозділу, а також ще раз визначити його призначення та визначити місце в структурі організації. Вимоги, які пред'являються до цілей, що формують в положеннях, можуть бути такими:

- досяжність;
- структурованість;
- узгодженість з цілями діяльності підприємства;
- точність і конкретність.

Структурний підрозділ може мати як одну, так і декілька цілей, які мають бути *перераховані в положенні*.

Завдання – це певний напрям діяльності структурного підрозділу, що забезпечує досягнення поставленої перед підрозділом мети.

Зазначаються основні завдання підрозділу, які мають співвідноситися з основними завданнями щодо напрямку роботи підрозділу, викладеними в Статуті підприємства (Положенні про підприємство), інших внутрішніх документах. Як основу для визначення основних завдань доцільно використовувати кваліфікаційні характеристики керівників структурних підрозділів з відповідних галузевих випусків ДКХпП. Водночас інколи завдання підрозділу можуть виходити за межі посадових обов'язків з кваліфікаційної характеристики відповідного керівника, скажімо, в «об'єднаних підрозділах» – рекламно-інформаційному відділі, відділі збуту й гарантійного обслуговування тощо. Перелік завдань структурного підрозділу розпочинається з головних і закінчується другорядними. Найчастіше до завдань пред'являються такі вимоги:

- гранична точність і визначеність;
- можливість вирішення;
- адекватність основним цілям підрозділу.

Наприклад, завдання, поставлені перед відділом кадрів, можна сформулювати в такій послідовності: підбір і розстановка працівників; формування стабільно працюючого колективу; створення кадрового резерву; облік кадрів; контроль дисципліни праці; забезпечення трудових прав працівників.

Розділ 3. Функції.

При розробці цього розділу за основу можна взяти розділ «Посадові обов'язки» кваліфікаційної характеристики керівника відповідного структурного підрозділу. Докладно описуються всі функції, виконання яких покладено на підрозділ. Вони мають співвідноситися з основними завданнями підрозділу – тобто виокремлюються відповідні складові частини, групи функцій і підфункцій кожного завдання, визначеного в другому розділі. В ідеалі:

- функції необхідно формулювати так, щоб позначити конкретні дії, виконанням яких вирішується завдання, поставлене перед підрозділом;
- функції необхідно висловлювати максимально повно (щоб не вносити змін, виявляючи «невраховані»);
- перелік функцій бажано розпочинати з основних, поступово переходячи до другорядних і поточних;
- функції одного структурного підрозділу не можуть дублювати функції іншого структурного підрозділу;
- функції структурного підрозділу мають пов'язуватися з функціями тих підрозділів, з якими підрозділ має функціональні зв'язки;
- функції потрібно структурувати (тобто розподіляти на посадові обов'язки працівників підрозділу);
- функції потрібно формулювати так, щоб можна було оцінити результати діяльності підрозділу;

– функції не можуть виходити за межі завдань підрозділу й мають узгоджуватись з повноваженнями й правами підрозділу.

Цей розділ «*Положення...*» може розроблятися не тільки як «генеральний план» роботи структурного підрозділу, але і як інструкція. Функції структурного підрозділу можуть бути представлені у вигляді тексту або таблиці.

Розділ 4. Права.

Містить перелік прав, що їх керівник підприємства делегує підрозділу для виконання покладених на нього завдань та функцій. У цьому розділі містяться також і повноваження.

Під правом розуміють свободу суб'єкта здійснювати певні дії або утримуватися від їх вчинення за своєю волею, на свій розсуд, при наявності конкретних умов або незалежно від яких-небудь умов. Наприклад, підрозділ може прийняти до виконання документи, а може не прийняти, якщо в них знайдені які-небудь помилки (невідповідність законодавству, відсутність відповідного розпорядження керівника організації та підрозділу тощо).

При формулюванні прав і повноважень необхідно дотримуватися певних правил:

– права і повноваження мають співвідноситися з певною функцією або групою функцій, тому що вони надаються підрозділу для належного виконання поставлених перед ним завдань;

– право має бути сформульовано таким чином, щоб воно відображало можливість вчинення певних дій, а повноваження – і можливість і обов'язок вчиняти певні дії;

– якщо для реалізації прав і повноважень рядовими працівниками структурного підрозділу необхідний дозвіл керівника підрозділу, порядок його отримання має бути описаний у «*Положенні ...*»;

– при складанні цього розділу спочатку потрібно перерахувати повноваження, потім – права, а всередині цих блоків – спочатку основні повноваження (права), а потім другорядні;

– якщо відокремити право від повноваження складно, то краще закріпити цю дію як право.

Розділ 5. Відповідальність.

У цьому розділі визначаються загальні вимоги стосовно відповідальності керівника й працівників підрозділу за невчасне й неналежне виконання завдань та функцій, вимог законодавства України та внутрішніх організаційних і розпорядчих документів з питань, що належать до функцій підрозділу. Також тут бажано зафіксувати, що відповідальність працівників підрозділу встановлюється посадовими інструкціями.

У розділі має бути чітко розписано, за порушення яких правил несе відповідальність підрозділ. У цьому випадку працівники попереджаються про те, що вони будуть мати наслідки, якщо не виконуватимуть функції,

покладені на підрозділ, а також, якщо під час виконання функцій будуть допущені помилки або вчинені порушення тощо. Ця відповідальність виражається в наборі санкцій чи заходів юридичної відповідальності за вчинені дії (несвоєчасне та неналежне виконання функцій, не забезпечення інформацією, невідповідність законодавству розроблених актів, упущення, недоліки, помилки про роботу підрозділу).

При визначенні персональної відповідальності керівника структурного підрозділу основний акцент має бути зроблений на відповідальності, яка пов'язана з керівництвом підрозділом.

У цьому розділі «Положення ...» також бажано зафіксувати, що відповідальність працівників підрозділу встановлюється посадовими інструкціями.

В окремих випадках доцільно конкретизувати, до якого виду відповідальності можуть бути притягнуті працівники підрозділу.

Зауваження. Індивідуальна відповідальність працівників структурного підрозділу за невчасне і неякісне виконання посадових обов'язків, порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо, встановлюється посадовими інструкціями.

Розділ 6. Керівництво.

У розділі «Керівництво» необхідно розглянути такі компоненти:

– керівництво підрозділом. Може бути визначений один керівник (керівник підрозділу), або загальний керівник (заступник керівника підприємства) і безпосередній (керівник підрозділу). Аналогічно оформляється пункт керівництва структурною одиницею (керівник служби, керівник структурної одиниці);

– порядок призначення на посаду керівника структурного підрозділу та звільнення з цієї посади. Призначення на посаду керівника структурного підрозділу і звільнення з цієї посади може здійснюватися просто наказом керівника підприємства, або з попередніми процедурами подання на посаду, обрання за конкурсом, затвердження на посаді. Усе це знаходить відображення в «Положенні про структурний підрозділ»;

– порядок заміщення керівника структурного підрозділу під час його відсутності. Якщо у керівника один штатний заступник, то в «Положенні ...» описується порядок передачі керівництва підрозділом на випадок відсутності керівника підрозділу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, перебуванням у відрядженні чи відпустці тощо. Якщо заступників декілька, то описується схема заступництва за участі всіх заступників;

– права та обов'язки керівника структурного підрозділу. У цьому пункті розглядаються тільки ті обов'язки і права керівника структурного підрозділу, які безпосередньо пов'язані з керівництвом підрозділом. Усі інші обов'язки і права керівника підрозділу, в тому числі і як звичайного виконавця, мають бути винесені до посадової інструкції. Якщо обов'язки і права керівника структурного підрозділу докладно описані в посадовій інструкції,

у «Положенні про структурний підрозділ» обмежуються загальним описом функціонального статусу і відсиланням до посадової інструкції.

Розділ 7. Відносини з іншими структурними підрозділами.

У розділі викладаються положення стосовно взаємодії підрозділу з іншими структурними підрозділами, які потрібні для виконання підрозділом його функцій.

Зв'язки між структурними підрозділами виражаються у здійсненні певних дій, що мають різні характеристики, як правило, це спільні дії, узгоджені дії, зустрічні дії та односторонні дії

Здебільшого взаємодію описують як певні дії за схемою «надання – отримання» або «передання – отримання» інформації (усної чи документованої) і матеріальних цінностей. Якщо такі зв'язки постійні, у розділі за кожним зв'язком можна визначити періодичність і терміни надання й отримання відомостей, документів або цінностей. Розділ можна оформити як текст або таблицю, табличний спосіб зручніший для сприйняття.

При розробці даного розділу необхідно керуватися такими правилами:

- у положенні мають бути зафіксовані тільки постійні і стійкі зв'язки між структурними одиницями;
- зустрічні дії структурних одиниць мають знайти однакове відображення в положеннях про кожен з цих структурних одиниць (аналогічно – для структурних підрозділів);
- у документі відображаються зв'язки між структурними підрозділами (одиницями), а не між окремими працівниками, відповідно, необхідно орієнтуватися на контакти керівників взаємодіючих підрозділів.

Додатковий розділ. «Структура й штатна чисельність».

Окремий розділ «Структура й штатна чисельність» доречно вводити, якщо підрозділ має складну структуру, зокрема він розділяється на окремі структурні одиниці. Тоді у цьому розділі потрібно відобразити внутрішню структуру підрозділу і вказати порядок її формування.

Пропозиція виділити в середині структурного підрозділу окремі структурні одиниці може надійти від його керівника. Потім її узгоджують з відділом організації та оплати праці, відділом кадрів, іншими підрозділами й подають на затвердження керівнику підприємства або його заступнику.

Підрозділ може мати складну структуру, якщо був утворений злиттям або об'єднанням окремих підрозділів без розформовування, але з підпорядкуванням керівникові новоствореного підрозділу.

Структура підрозділу відображається текстовим способом: *«до складу підрозділу входять такі структурні одиниці...»*, або за допомогою схеми: *«підрозділ має у своєму складі структурні одиниці згідно з наведеною схемою: ...»*

Також в цьому розділі відображається механізм зміни структури підрозділу – створення у складі підрозділів структурних одиниць (якщо підрозділ спочатку не структурований), ліквідації окремих з них, а також їх

злиття, перетворення, приєднання, виділення нових структурних одиниць. У «Положенні ...» визначається, від кого може виходити ініціатива щодо зміни структури підрозділу, як вона оформляється, хто приймає остаточне рішення, які наслідки має така зміна.

При розгляді питання про порядок розробки і затвердження посадових інструкцій визначається: хто розробляє посадові інструкції працівників підрозділу, хто їх затверджує, як вони вводяться в дію, (наприклад: «*Права і обов'язки кожного працівника відділу визначаються відповідною посадовою інструкцією, яка узгоджується з начальником підрозділу і затверджується наказом керівника підприємства*»).

Штатна чисельність працівників підрозділу може безпосередньо регулюватися «*Положенням про структурний підрозділ*» (у тому числі і в якості додатку до «*Положення ...*») або вирішуватися за допомогою відсилання до штатного розпису організації.

Проект «*Положення про структурний підрозділ*» доцільно прошити і скріпити підписом уповноваженої особи з розшифруванням, зазначенням посади, печаткою організації. Такі дії допоможуть уникнути спорів з працівниками при звинуваченні в підміні того чи іншого листа положення.

Способи затвердження положення про структурний підрозділ аналогічні затвердженням будь-якого іншого локального нормативного акта (наприклад, організаційної структури).

Зміни до «*Положення ...*» вносяться в тому ж порядку, у якому затверджується положення.

Крок 4. Розробка проектів та затвердження посадових інструкцій працівників структурного підрозділу

Розробка проектів та затвердження посадових інструкцій працівників створеного структурного підрозділу здійснюється у порядку, аналогічному розробці проекту та затвердженню положення про структурний підрозділ. Проведення розробки, затвердження в установленому порядку і ознайомлення з ними працівників – в інтересах роботодавця. Інструкції дозволяють спочатку мінімізувати можливі конфлікти між працівниками і роботодавцями, пов'язані з тим, що точка зору керівника на визначення обов'язків підлеглого може «розійтися» з точкою зору останнього. Крім того, посадова інструкція дисциплінує як працівника, так і його керівника.

Найчастіше посадові інструкції не затверджуються, а підписуються працівниками в якості додатку (невід'ємної частини) трудового договору.

Після послідовного здійснення наведених дій можна приступати до оформлення прийому на роботу персоналу до створеного структурного підрозділу.

Зразок наказу про створення структурного підрозділу наведено у додатку А. Зразок положення про кадрову службу підприємства наведено у додатку Б.

Зміст роботи

Прийняти управлінського рішення про створення нового структурного підрозділу з урахуванням основних факторів доцільності:

1. Мета і характер вирішуваних організацією завдань.
2. Масштаби діяльності організації.
3. Рівні керівництва.
4. Тип організаційної структури.
5. Спискова чисельність працівників.
6. Наявність обмежень чи приписів у законодавстві.

Рішення про створення нового структурного підрозділу оформити наказом.

Розробити проект та затвердити «*Положення про структурний підрозділ*» відповідно до такої структури:

1. Загальні положення.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Права.
5. Відповідальність.
6. Керівництво.
7. Відносини з іншими структурними підрозділами.

Положення про структурний підрозділ підприємства затвердити за відповідними правилами.

Послідовність виконання роботи

1. Згідно індивідуальних досліджень і даних про організацію визначити профіль діяльності, чисельність зайнятих, структуру організації та доцільність формування певного підрозділу.

2. Використовуючи мережу *Internet* стисло визначити та подати основні характерні особливості функціонування підприємства заданого профілю.

3. Використовуючи мережу *Internet* та *довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників* визначити основні функції новостворюваного підрозділу.

4. Прийняти управлінське рішення про створення нового структурного підрозділу з урахуванням основних факторів доцільності:

- 4.1. Мета і характер вирішуваних організацією завдань.
- 4.2. Масштаби діяльності організації.
- 4.3. Рівні керівництва.
- 4.4. Тип організаційної структури.
- 4.5. Спискова чисельність працівників.
- 4.6. Наявність обмежень чи приписів у законодавстві.

5. Оформити наказом рішення про створення нового структурного підрозділу.

6. Розробити проект та затвердити положення про структурний підрозділ відповідно до такої структури:

6.1. Загальні положення.

6.2. Основні завдання.

6.3. Функції.

6.4. Права.

6.5. Відповідальність.

6.6. Керівництво.

6.7. Відносини з іншими структурними підрозділами.

7. Затвердити Положення про структурний підрозділ підприємства.

Комп'ютерне забезпечення практичної роботи

З метою диверсифікування навичок студентів під час роботи в середовищі *MS Word* пропонується попрактикуватись виконувати елементарні операції щодо побудови, групування, копіювання тощо графічних об'єктів.

Це не передбачає виконання арифметичних обчислень, але серед завдань – побудова схеми організаційної структури управління та робота з текстовою інформацією, для чого цілком достатньо функціональних можливостей текстового редактора *MS Word*.

Студент має створити текстовий файл, у якому за допомогою графічних засобів (*Панель малювання*) відобразити структуру управління організації та структурного підрозділу. Створений документ повинен мати завершений характер, бути читабельним та зовнішньо привабливим.

Для виконання цього шаблону студенту достатньо 20–30 хв аудиторного заняття.

Вимоги до оформлення практичної роботи

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: організування, організаційна структура; права та відповідальність; повноваження та їхні види; структурний підрозділ; види структурних підрозділів; поняття положення про структурний підрозділ; основні розділи положення про структурний підрозділ.

Студент будує організаційну структуру управління організації, формує відповідні нормативно-правові акти та формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги, *internet*-посилання тощо).

Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту практичної роботи

1. Які види структурних підрозділів розрізняють в організації?
2. Що являють собою відокремлені структурні підрозділи організації? Які їх права та обов'язки?
3. Що являють собою внутрішні структурні підрозділи організації? Які їх права та обов'язки?
4. Які види структурних підрозділів організації є найбільш поширеними?
5. На якій основі формується найменування структурного підрозділу?
6. Які основні фактори враховують при прийнятті управлінського рішення про створення того чи іншого нового структурного підрозділу?
7. Хто може бути ініціатором створення структурного підрозділу? Які особливості відображення даного факту в нормативних актах?
8. Що являє собою документальне оформлення рішення про створення нового структурного підрозділу?
9. З якими посадовим особами необхідно погоджувати проект положення про структурний підрозділ?
10. Що являє собою «Положення про структурний підрозділ»?
11. Яка структура «Положення про структурний підрозділ» є базовою?
12. Який основний зміст та суть розділу «Загальні положення»?
13. Який основний зміст та суть розділу «Основні завдання»?
14. Який основний зміст та суть розділу «Функції»?
15. Який основний зміст та суть розділу «Права»?
16. Який основний зміст та суть розділу «Відповідальність»?
17. Який основний зміст та суть розділу «Керівництво»?
18. Який основний зміст та суть розділу «Відносини з іншими структурними підрозділами»?
19. Який основний зміст та суть розділу «Структура й штатна чисельність»?

Захист практичної роботи

Студент будує організаційну структуру управління організації, формує відповідні нормативно-правові акти та формує висновки з використанням текстового процесора *Microsoft Word* (XP, 2007, 2010 тощо).

Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог практичну роботу.

Відповідаючи на контрольні питання для захисту практичної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА «РОЗРОБКА ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ»

Мета роботи: вивчити процес розробки посадової інструкції працівника організації відповідно до займаної посади.

Технічні засоби: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, форми для заповнення.

Теоретичні відомості

Для забезпечення діяльності новоствореного структурного підрозділу організації необхідна наявність працівників, які будуть виконувати поставлені перед ними завдання відповідно до сфери діяльності підрозділу та визначених функцій.

Статтею 29 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України) «Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце» перераховані деякі обов'язкові до виконання дії роботодавця, які він має зробити до того, як прийнятий працівник безпосередньо приступить до роботи. Зокрема, *до початку роботи* за укладеним трудовим договором *роботодавець зобов'язаний роз'яснити працівникові його права і обов'язки* та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору.

Якісно складена посадова інструкція може стати цінним кадровим документом, особливо в конфліктних ситуаціях, пов'язаних з виконанням працівником своїх посадових обов'язків.

1. Загальні положення

1.1 Посадові (робочі) інструкції: їх суть та функції

У Законі про оплату праці наводиться поняття основної заробітної плати (Ст. 2) – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, *посадові обов'язки*). А щоб якісно виконувати свої посадові обов'язки і виправдано отримувати свою зарплату, потрібно мати про них уявлення.

Тобто до початку роботи працівника, його потрібно ввести в курс справи і донести до нього, що саме входить в його трудові обов'язки. Для цього і мають бути розроблені роботодавцем посадові інструкції (далі – ПІ). В

листі від 03.10.05 р. № 36-508 Мінпраці відмічено, що при прийомі на роботу роботодавець має роз'яснити права та обов'язки працівника, посилаючись на ПІ.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому встановлюються основні завдання, обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства в процесі здійснення ними своєї діяльності.

Посадові інструкції чітко позначають вимоги до певних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов'язків між працівниками, уможливають об'єктивну оцінку діяльності працівника і є нормативною основою для застосування до них заходів впливу.

Згідно з *листом Мінпраці від 03.10.05 р. № 36-508* посадові інструкції мають відображати *повний* перелік завдань і обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни – чіткі визначення.

На підставі адекватно складеної ПІ можна визначити, наскільки працівник відповідає посаді, на яку його приймають, або вже займаній посаді (якщо він працює), об'єктивно оцінити потенціал і можливості конкретного працівника, а також застосувати до нього заходи стягнення за виявлені порушення або неналежне виконання своїх обов'язків. У період випробування порівняння роботи з вимогами ПІ дасть підставу для звільнення працівника як такого, що не пройшов випробування. ПІ також стане в нагоді в ситуації, коли необхідно направити працівника у відрядження, а він відмовиться, вказавши причину, що це не входить у коло його обов'язків.

Для того щоб не виникли конфлікти стосовно невиконання обов'язків, визначених для працівника ПІ, з нею необхідно ознайомити працівника під розписку (*лист Мінпраці від 03.10.05 р. № 36-508*). Бажано один примірник ПІ видати працівнику на руки, щоб він досконально вивчив свої обов'язки і права. Таким чином, *наявність посадової інструкції бажано, хоча і не обов'язково*.

Відповідальність за відсутність розроблених посадових інструкцій чинним законодавством не передбачена, оскільки немає і прямої норми її обов'язково розробити.

Отже, посадова інструкція регламентує повсякденну діяльність працівника підприємства і його правове становище. Крім того, посадова інструкція покладає відповідальність на працівника підприємства за порушення її положень або перевищення своїх повноважень.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади, передбаченої в штатному розписі підприємства, для таких професійних груп працівників:

- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці.

Виняток можуть становити окремі керівники, правове положення яких визначено в Статуті підприємства або в Положенні про структурний підрозділ, де зазначено основні завдання, обов'язки, права і відповідальність цих керівників.

Для працівників робочих професій розробляються *робочі інструкції*.

Посадові інструкції після їх затвердження керівником підприємства або уповноваженою ним особою, обов'язково доводяться до працівника під розпис.

1.2 Документи, на підставі яких складаються посадові інструкції

Посадові інструкції входять у номенклатурний перелік назв уніфікованих форм документів Державного класифікатора управлінської документації ДК 010-98 (ДКУД). Згідно з цим документом посадові інструкції відносяться до класу *організаційно-розпорядчої документації* (код – 02), підклас – *документація з організації процесів управління* (код 0202).

Основою для розробки посадових інструкцій є такі нормативні документи як: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; класифікатор професій; КЗпП та інші нормативні акти трудового законодавства.

1. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХПП, далі – Довідник)*. Довідник являє собою збірник описів професій, систематизованих за видами економічної діяльності. Професії в Довіднику наведені відповідно до Класифікатора професій. У п. «а» п. 4 ДКХПП прямо сказано, що він використовується для розробки посадових інструкцій (див. *лист Мінпраці від 03.10.05 р. № 36-508*).

Довідник складається з окремих випусків, сформованих за галузевим принципом або за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Так, наприклад, *Випуск 1 Довідника* містить кваліфікаційні вимоги до професій працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності (посади, названі в ньому, є на кожному підприємстві).

Випуски, у свою чергу, можуть складатися з розділів, які відповідають розділам класифікації професій за Класифікатором професій. Наприклад, названий вище *Випуск 1* складається з Розділу 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців» та Розділу 2 «Професії робітників».

Розділ 1 *Випуску 1 Довідника* слугує основою для складання *посадових інструкцій* для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. На підставі Розділу 2 *Випуску 1 Довідника* за необхідності розробляються *робочі інструкції* для представників робочих професій.

Саме Довідник визначає основні вимоги до змісту і структури розділів посадових і робочих інструкцій (обов'язково повинні мати місце в посадових інструкціях розділи «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні характеристики»). Для кожної посади ці розділи заповнені відповідною інформацією. Тобто взявши це за основу і доповнивши інформацією, що відбиває специфіку роботи конкретного працівника на конкретній посаді, отримують посадову інструкцію, що враховує нюанси роботи на конкретному підприємстві.

1. *Класифікатор професій*. Класифікатор професій систематизує і класифікує професії. Його використовують всі суб'єкти господарювання при заповненні трудової книжки працівників та іншої кадрової документації. Класифікатор професій складається з 9-ти розділів і 3-х додатків – А, Б, В. Додаток А містить покажчик професійних назв робіт за кодами професій, додаток Б – абетковий покажчик професійних назв робіт, додаток В – похідні слова до професій (професійних назв робіт). Похідні слова можна використовувати з метою конкретизувати займану посаду (наприклад, «головний», «перший», «старший» тощо).

2. *КЗпП та інші нормативні акти трудового законодавства*. До посадових інструкцій не можна включати положення, що обмежують права та соціальні гарантії працівника, надані йому трудовим законодавством. Якщо ж такі умови прямо або побічно все-таки будуть включені, то вони вважаються недійсними. Крім того, у разі внесення змін у чинне трудове законодавство, які зачіпають положення інструкції, вона має бути приведена у відповідність до цих змін.

Також підставою для складання посадових інструкцій служать, наприклад, такі документи:

- статут підприємства;
- наявна кадрова документація;
- колективний договір;
- Положення про організаційну структуру;
- штатний розклад;
- наказ про розподіл обов'язків між керівниками підприємства;
- Положення про структурний підрозділ;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- наказ про внесення змін у посадову інструкцію;
- Положення (Методичні рекомендації) про порядок розробки та затвердження посадової інструкції. (Основне завдання Методичних рекомендацій полягає у встановленні вимог, що забезпечують єдиний підхід до розробки, затвердження, введення в дію, внесення змін, а також до структури, змісту та оформлення посадових інструкцій працівників підприємства).

1.3 Нестандартні посадові інструкції

Необхідність у підготовці так званих нестандартних посадових інструкцій, як правило, виникає в таких ситуаціях:

а) якщо у Довіднику відсутні кваліфікаційні характеристики окремих професій, які виникли у зв'язку з розвитком нових видів економічної діяльності та технологій;

Зауваження. У цьому випадку ідеться про ситуації, коли за наявності найменування професії в Класифікаторі професій відсутня кваліфікаційна характеристика професії в Довіднику.

б) якщо виникає необхідність розподілу обов'язків, що включені до типової кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, між окремими виконавцями;

в) якщо виникає необхідність розширення обов'язків за рахунок включення робіт, передбачених для інших посад;

г) при підготовці посадової інструкції працівника, що займає похідну посаду.

У першому випадку в якості основи для підготовки посадової інструкції доцільно використовувати відомості з відповідного державного стандарту вищої професійної освіти. Стандарт містить базову кваліфікаційну характеристику відповідної спеціальності, а також вимоги до професійної підготовки фахівця, його знань, умінь і навичок.

У другому випадку, характерному для великих підприємств, при великому обсязі роботи типові обов'язки можуть бути розподілені між працівниками шляхом виділення окремих питань з відповідних напрямків або шляхом закріплення за працівником конкретних об'єктів управління.

У третьому випадку, типовому для невеликих організацій, коло завдань та обов'язків окремих працівників може бути розширене за рахунок доручення їм робіт, передбачених для різних груп посад, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації.

В усіх випадках завдання та обов'язки, що включені Довідником до типової кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими виконавцями або коло завдань та обов'язків окремих працівників може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації.

У четвертому випадку необхідність у похідних посадах виникає в тому випадку, якщо структура підрозділів підприємства передбачає кілька однакових посад. У такій ситуації до назви конкретної посади додають уточнюючі слова, які відображають напрям діяльності працівника (спеціалізацію) або його категорію, наприклад: «ведучий», «головний», «заступник», «змінний», «старший» тощо.

Похідні посади, назви яких утворено за допомогою перерахованих вище додаткових ознак, мають такі ж кваліфікаційні характеристики, що й базові. Завдання, обов'язки, знання та кваліфікаційні вимоги цих працівників під час розроблення посадових інструкцій визначаються на основі кваліфікаційної характеристики відповідної базової професії.

1.4 Особи, пов'язані з розробкою посадових інструкцій

На практиці найчастіше обов'язок з розробки посадових інструкцій працівників покладається на працівників кадрової служби.

Однак посадові інструкції не належать ні до документації з управління кадрами, ні до документації з оцінювання трудової діяльності. Крім того,

працівники відділу кадрів не мають розробляти посадові інструкції працівникам інших підрозділів, тому що не знають, та й не можуть знати всіх тонкощів роботи на кожному конкретному робочому місці. Тому доручати розробку таких інструкцій кадровій службі підприємства неефективно.

Згідно з листом Мінпраці від 03.10.05 р. № 36-508 відмічено, що забезпечити розробку та затвердження ПІ на основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розкладу та довести їх до відома під розписку має керівник кожного структурного підрозділу, для якого така інструкція складається, або уповноважена ним особа. Тільки керівник може визначити, які завдання має вирішувати співробітник для досягнення цілей, що стоять перед підрозділом і підприємством в цілому. Розробку окремих пунктів доцільно доручити підрозділам, які контролюють дотримання вимог законодавства про охорону праці, пожежної безпеки, екології.

Крім того, при складанні посадової інструкції для вже працюючого співробітника доцільно залучити і його до процесу розробки. Такий підхід дозволить працівнику зосередити увагу на поставлених перед ним завданнях, чітко й однозначно сформулювати і з'ясувати коло обов'язків і надані повноваження, усвідомити свою відповідальність, визначитися у взаємозв'язках із співробітниками свого та інших підрозділів, побачити проблеми та недоліки в організації роботи і отримати можливість її вдосконалення.

Отже, є як мінімум три варіанти, кому доручити створення ПІ на підприємстві:

- 1) відділу кадрів (кадровій службі);
- 2) безпосередньому керівнику;
- 3) відділу кадрів, безпосередньому керівнику, самому працівнику.

Третій варіант найбільш прийнятний, тому що результатом роботи має стати якісна посадова інструкція, що буде містити інтереси працівника і роботодавця. Саме в цьому випадку вона буде містити всі нюанси роботи кожного співробітника.

Методичне керівництво і контроль правильності оформлення посадових інструкцій, своєчасності їх затвердження та внесення змін здійснює підрозділ, до функцій якого входить організація процесів управління (наприклад, відділ організації праці і заробітної плати).

Зауваження. Витяг з листа Мінпраці від 03.10.2005 р. № 36-508 «...Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, які розробляють і затверджують на основі Довідника роботодавці, враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства, установи, організації.

Посадові інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни – чіткі визначення.

Посадові інструкції після їх затвердження керівником підприємства, організації, установи або за дорученням його заступниками, обов'язково доводяться до працівника під розпис.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. Виняток можуть становити окремі керівники, правове положення яких визначено в Статуті (Положенні) підприємства, установи, організації або відповідного підрозділу, де зазначено основні завдання, обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій...

...на основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розпису керівник підприємства забезпечує розроблення та затверджує посадові інструкції працівників і доводить їх до працівників під розпис. Також погоджуємося з висновком про те, що роботодавець при прийнятті на роботу працівника роз'яснює його права та обов'язки, посилаючись на посадову інструкцію...».

2 Складання та оформлення посадових інструкцій

Незважаючи на те, що до процесу розробки кожної конкретної посадової інструкції варто підходити індивідуально, існують і загальні правила їх складання та оформлення. Такі правила встановлені чинними національними стандартами і Довідником.

Розглянемо основні вимоги зазначених нормативних документів стосовно складання та оформлення посадових інструкцій.

2.1 Основні вимоги, що висуваються до оформлення посадових інструкцій

Текст посадової інструкції має бути коротким, точним, логічно послідовним і не допускати різних тлумачень. При викладенні тексту потрібно дотримуватися правил правопису, використовуючи стиль ділової мови, прийнятий для службових документів. При цьому має бути забезпечений єдиний підхід до побудови, структури і викладу змісту документа.

Посадова інструкція працівника конкретної посади має враховувати специфіку виконуваних таким працівником трудових функцій, тобто ґрунтуватися на *конкретних* завданнях і обов'язках, функціях і правах, відповідальності працівників, у тому числі які стосуються охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки, з необхідними роз'ясненнями.

Усі розроблювані на підприємстві посадові інструкції мають бути взаємопов'язаними і не допускати дублювання в роботі.

У правому верхньому куті першої сторінки або на титульному аркуші посадової інструкції формують гриф затвердження (*слово «ЗАТВЕРДЖУЮ» (без лапок та двокрапки), посада керівника, розпис про затвердження, ініціали та прізвище керівника, а також дата затвердження*). Підпис керівника, що затвердив посадову інструкцію, засвідчується відбитком печатки підприємства.

У заголовку посадової інструкції наводять:

– *найменування підприємства*. Найменування має відповідати найменуванню, зазначеному в установчих документах підприємства. При цьому не допускається довільне скорочення найменування – варто користуватися тим скороченням, яке зафіксовано в статутних документах;

– *повне найменування посади*. При цьому найменування посади як ново введеної, так і вже існуючої має відповідати професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій. Прізвище, ім'я та по батькові працівника в заголовку посади не вказують;

– *повне найменування структурного підрозділу*. Найменування структурного підрозділу має відповідати найменуванню, яке закріплене в статуті підприємства або в окремо затвердженому документі, який представляє структуру управління підприємством;

– *дату документа*. Датою посадової інструкції є дата її затвердження.

Оскільки текст посадової інструкції має різні смислові аспекти, його зазвичай ділять на структурні елементи – *розділи, підрозділи, пункти, підпункти*, які нумерують арабськими цифрами і друкують з абзацу. Кожне закінчене положення посадової інструкції необхідно оформляти як окремий структурний елемент, щоб мати можливість посилатися на нього.

Текст посадової інструкції може містити перерахування, таблиці, малюнки, посилання, виноски, примітки, скорочення, умовні позначення, приклади виконання робіт та інші елементи, а також містити додатки.

Посвідчення (узаконення) посадової інструкції здійснюється шляхом її підписання, затвердження та проставлення печатки. Такі документи підписуються посадовими особами відповідно їх компетенції, яка визначена правовстановлюючими документами.

Підпис складається з найменування посади особи, яка підписала документ, особистого підпису, ініціалів і прізвища. Розшифрування підпису в дужки не береться. Крім того, проставляється дата підписання документа.

При підписанні документа кількома посадовими особами їх підписи розташовують один під іншим послідовно, що відповідає займаній посаді. Посадову інструкцію зазвичай підписують:

- особа, яка її склала, або начальник структурного підрозділу, у якому працює укладач;
- особа, що візує посадову інструкцію;
- працівник, який займає або який приймається на посаду, щодо якої складена посадова інструкція.

В останньому випадку підпис працівника (так звана віза ознайомлення) є письмовим підтвердженням факту доведення до його відома положень посадової інструкції та його згоди керуватися нею при виконанні своїх обов'язків. Віза містить підпис ознайомлення працівника, розшифрування підпису (прізвище) та дату ознайомлення. Їй має передувати запис: «*З посадовою інструкцією ознайомлений*» або слово «*ОЗНАЙОМЛЕНИЙ*».

Ознайомлення працівника із змістом посадової інструкції відбувається при прийомі на роботу, при переведенні на іншу посаду або в процесі ро-

боти на займаній посаді, якщо посадова інструкція не була розроблена своєчасно. Організовує ознайомлення з посадовою інструкцією керівник відповідного структурного підрозділу або працівник, відповідальний за розробку посадових інструкцій для працівників підприємства.

На сьогодні немає якогось окремого документа, що регламентує порядок складання посадової інструкції. У табл. 1 виділено базові вимоги до оформлення ПІ.

Таблиця 1. – Загальні вимоги до оформлення посадових інструкцій

Вимоги	Характеристика
Обов'язкові реквізити	<p>1. На титульному аркуші або у правому верхньому куті першої сторінки потрібно розмістити реквізити затвердження ПІ керівництвом роботодавця:</p> <ul style="list-style-type: none"> – гриф затвердження (<i>слово «ЗАТВЕРДЖУЮ»</i>); – посада керівника; – розпис про затвердження; – ініціали та прізвище керівника; – дата затвердження; – основна печатка підприємства. <p>2. Найменування документа – «Посадова інструкція».</p> <p>3. Найменування підприємства (не в довільній формі, а саме так, як зазначено в установчих документах).</p> <p>4. Повна назва посади в родовому відмінку (потрібно зазначити згідно з <i>Класифікатором професій</i>).</p> <p>5. Повне найменування структурного підрозділу (таке, як зазначено в статуті підприємства або в затвердженій структурі підприємства).</p> <p>6. ПІБ працівника – якщо складаються персоніфіковані інструкції (ПІ для конкретного працівника)</p>
Вимоги до тексту	<ul style="list-style-type: none"> – діловий стиль мовлення; – текст має бути коротким, логічно зв'язаним, не допускати двозначності і протиріч; – потрібно перерахувати реальні трудові функції, які виконує працівник; – не варто дублювати одні і ті ж функції синонімічними формулюваннями; – як правило, структурують текст і розміщують у відповідних розділах, підрозділах, пунктах, підпунктах, які нумерують арабськими цифрами; – текст може містити таблиці, схеми, малюнки, примітки, додатки, приклади реалізації заявлених трудових функцій працівника на практиці і інші елементи
Хто підписує	<p>Посадову інструкцію зазвичай підписують 3 особи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – той, хто її склав, або начальник структурного підрозділу, у якому працює особа, що склала ПІ; – особа, з якою узгоджується ПІ; – працівник, який займає посаду, для якої склали посадову інструкцію. <p>Кожен, хто підписує ПІ, вказує свою посаду, ставить підпис, ініціали, прізвище і дату.</p> <p>Підписи доцільно розмістити один під іншим, а самі посади розмістити за ієрархією – наприклад, спочатку підпис начальника структурного під-</p>

	<p>розділу, а під ним підпис працівника цього структурного підрозділу. Але якщо складена загальна ПІ для всіх працівників цієї посади, то доцільно відмітку про ознайомлення з нею ставити на окремому аркуші (або на наказі про прийом на роботу).</p> <p>Підпис працівника свідчить про те, що він ознайомився з ПІ і зобов'язується керуватися нею у своїй трудовій діяльності.</p> <p>Перед візою ознайомлення обов'язково потрібно написати «<i>З посадовою інструкцією ознайомлений</i>» або більш коротко – <i>ОЗНАЙОМЛЕНИЙ</i> (без двокрапки і лапок).</p> <p>Ознайомлювати з ПІ потрібно при прийомі на роботу, при переведенні на іншу посаду або для займаної посади, якщо ПІ була розроблена пізніше. За необхідності можна зробити копію ПІ і видати на руки працівникові</p>
--	---

2.2 Вимоги, що висуваються до структури посадових інструкцій

Відповідно до п. 6 Випуску 1 Довідника посадові інструкції складаються з таких розділів:

1. Загальні положення;
2. Завдання та обов'язки;
3. Права;
4. Відповідальність;
5. Повинен знати;
6. Кваліфікаційні вимоги;
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Однак це не означає, що в посадовій інструкції, яка розробляється, обов'язково мають бути наявними всі зазначені розділи. Наприклад, для відображення взаємозв'язків з посади за необхідності можна обмежитися посиланням на «Положення про структурний підрозділ», де взаємини між співробітниками і зв'язки з іншими підрозділами і організаціями можуть бути викладені докладно.

Розділ 1. Загальні положення

У розділі «Загальні положення» посадової інструкції містяться:

- основні дані про посади;
- сфера діяльності працівника;
- найменування підрозділу, у якому працює працівник;
- порядок призначення на посаду та звільнення з посади;
- безпосередня підпорядкованість;
- кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги);
- вказівка на наявність підлеглих;
- перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується працівник;
- порядок заміщення працівника на період його тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини).

За необхідності в цьому розділі зазначається, що працівник є посадовою особою з ненормованим робочим днем або що на працівника покладається повна матеріальна відповідальність (у випадках, передбачених чинним законодавством, зокрема Переліком № 447).

Розділ 2. Завдання та обов'язки

Розділ «Завдання та обов'язки» характеризує зміст діяльності працівника.

У цьому розділі визначається самостійна частка роботи відповідно до Положення про структурний підрозділ.

Частка роботи може визначатися таким чином:

- виділенням групи питань з відповідних напрямків діяльності;
- закріпленням за працівником переліку об'єктів управління;
- як перелік відносно самостійних питань.

Крім того, у цьому розділі визначається перелік видів робіт, з яких складаються функції, що виконуються. При встановленні видів робіт варто визначати їх за організаційно-правовими ознаками:

- керує;
- затверджує;
- здійснює;
- організовує;
- розглядає;
- виконує;
- забезпечує;
- контролює;
- бере участь;
- готує тощо.

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу, які закріплені у Положенні про структурний підрозділ, та вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади за Довідником.

***Зауваження.** Завдання та обов'язки потрібно визначати ємко, коротко, але змістовно. Наприклад, не варто писати так: «працює з клієнтами», це занадто розмите формулювання, краще написати, наприклад, так: «здійснює інформаційну підтримку клієнтам з питань асортименту продукції підприємства».*

Якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки, які включені до типової кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими виконавцями або коло завдань та обов'язків окремих працівників може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації.

Розділ 3. Права

У розділі «Права» визначаються і наводяться делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких працівник має забезпечувати у процесі своєї діяльності виконання покладених на нього завдань та обов'язків. Наприклад, приймати певні рішення, узгоджувати проекти документів, підписувати документи конкретних видів, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, брати участь у нарадах, вносити пропозиції з відповідних питань, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів, давати розпорядження, вказівки і контролювати їх виконання тощо.

Розділ 4. Відповідальність

Розділ «Відповідальність» містить показники оцінювання роботи працівника та межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт. Показниками оцінювання роботи є якість і своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків. Наприклад, зазначається, що працівник несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці тощо.

Зауваження. Передбачити в посадовій інструкції всі можливі порушення, які може вчинити працівник, практично нереально. Тому правильніше буде, якщо на підприємстві фахівці з відповідною освітою (юристи) або залучені фахівці розроблять внутрішній документ, у якому містилася б інформація про можливі порушення і відповідальність за них з посиланням на нормативно-правові акти. Необхідно довести цей документ до відома працівників, бажано під розпис.

Розділ 5. Повинен знати

У розділі «Повинен знати» містяться вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ 6. Кваліфікаційні вимоги

Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить норми, які стосуються освіти, освітньо-кваліфікаційних рівнів та досвіду, достатніх для повного і якісного виконання робіт за посадою.

Зауваження. На практиці трапляється, що посаду займає людина, котра не має відповідної освіти. Однак не варто поспішати з висновками про її некомпетентність та невідповідність займаній посаді. Необхідні знання та навички можуть бути набуті з роками досвіду. Тому відсутність на руках диплома відповідної професії ще ні про що не говорить. Про те, що такі особи можуть бути залишені на своїх посадах, йдеться в п. 11 ДКХПП.

Розділ 7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

У розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» визначаються:

– коло основних взаємозв'язків працівника зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має службові взаємовідносини;

– терміни отримання та надання взаємної інформації;

– порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.

Як правило, такий порядок взаємодії працівників структурних підрозділів відображено в положеннях про відповідні підрозділи (відділи, цехи тощо), і тому дублювати його в посадових інструкціях необов'язково – достатньо зробити посилання на відповідний документ. У тих випадках, коли йдеться про складання посадових інструкцій для працівників підприємств, що не мають структурного поділу, або для працівників, безпосередньо підпорядкованих керівнику підприємства, необхідно докладно викласти їх взаємини з підрозділами, окремими працівниками і сторонніми організаціями.

2.3 Порядок внесення змін до посадової інструкції

Посадова інструкція є постійно чинним документом, однак за потреби в неї можуть бути внесені зміни та/або поправки.

Зміна до посадової інструкції може бути внесена лише на підставі наказу керівника підприємства. Якщо вносяться зміни, пов'язані зі зміною істотних умов праці (режиму роботи, найменування посади, категорії, розміщення професій тощо), то працівника потрібно повідомити про це не пізніше ніж за два місяці до набуття чинності зазначених змін (Ст. 32 КЗпП).

Наказ про внесення змін до посадової інструкції видається в разі перерозподілу обов'язків між працівниками у зв'язку зі скороченням чисельності, раціональним розподілом праці тощо.

Зміни у посадових інструкціях можуть бути також пов'язані зі змінами в Довіднику, що стосуються назви посади, змісту завдань і обов'язків, зміни кваліфікаційних вимог, уточнення професійної термінології тощо.

Наказ про внесення змін погоджують з посадовими особами, які погодили конкретну посадову інструкцію.

У разі зміни найменування підприємства, структурного підрозділу або професійної назви роботи (посади) *посадові інструкції підлягають перевиданню*. Основні причини внесення змін до посадових інструкцій наведено в табл. 2.

На практиці може виникнути необхідність внесення деяких поправок у текст посадової інструкції. Це може бути пов'язано з виявленими незначними недоліками, наприклад: помилками в написанні, неправильним застосуванням розділових знаків або окремих елементів графічних зображень, формулювань, які можуть вплинути на правильне розуміння тексту

тощо, тобто поправка не змінює положень документа. Така поправка може вноситись розробником посадової інструкції без затвердження керівником. Однак для уникнення можливих претензій за судовими позовами в умовах конфлікту з працівником, бажано ПІ перезатвердити.

Таблиця 2 – Причини внесення змін у посадові інструкції

Події, які викликають необхідність внесення змін у ПІ	Як вносяться зміни
1. Орфографічні і граматичні помилки, неправильна нумерація рисунків, таблиць, інших елементів	Будь-які помилки, у тому числі на сторінці, де розміщено підпис керівника, або у тексті самої ПІ, навіть якщо вони не змінюють розуміння її положень, вимагають перезатвердження ПІ
2. Зміна найменування підприємства або структурного підрозділу, або посади	Необхідно перевидати ПІ. У цьому випадку найчастіше зміниться тільки «шапка» ПІ, сам зміст залишиться попереднім
3. Виявлені неточності та пересуди в чинних положеннях ПІ	Внесення змін оформляється наказом керівника підприємства. Спочатку розробники ПІ готують зміни, а потім ознайомлюють з ними керівника підприємства і працівника під розпис
4. Зміна трудового законодавства (наприклад, внесення змін в ДКХПП щодо завдань і обов'язків, уточнення кваліфікаційних вимог та професійної термінології)	
5. Зміна істотних умов праці (встановлення або скасування неповного робочого часу, режиму роботи, найменування посади тощо) ¹	
6. Необхідність перерозподілу обов'язків між працівниками у зв'язку зі скороченням чисельності, раціональним розподілом праці	
7. Необхідність розширення завдань і обов'язків	
¹ Якщо уточнюється ПІ у зв'язку зі зміною істотних умов праці, то потрібно працівників повідомити про це не пізніше ніж за два місяці до набуття чинності цих змін (Ст. 32 КЗпП).	

Зауваження. Посадові інструкції складаються у двох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів, а інший – у керівника відповідного структурного підрозділу. Працівникові видається під підпис копія посадової інструкції.

Згідно з Переліком № 578/5 посадові інструкції мають зберігатися за місцем затвердження до ліквідації організації, а в інших організаціях – протягом 5 років після заміни новими. При цьому посадові інструкції наукових працівників, а також ПІ і робочі інструкції працівників, що працюють на важких роботах, роботах зі шкідливими і небезпечними умовами праці, мають зберігатися 75 років.

При розробці посадових інструкцій працівників підприємств, організацій та установ доцільно використовувати такі основні документи:

КЗпП – Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р.

Закон про оплату праці – Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. № 108/95-ВР.

ДКХПП – Випуск 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Мінпраці від 29.12.04 р. № 336.

ДКУД – Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98, затвердженого наказом Держстандарту від 31.12.98 р. № 1024.

Класифікатор професій – Національний класифікатор професій України ДК 003:2010, затверджений наказом Держкомтехрегулювання від 28.07.10 р. № 327.

Перелік № 578/5 – Перелік типових документів, що створюються під час діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затверджений наказом Мін'юсту від 12.04.12 р. № 578/5.

Перелік № 447 – Перелік посад і робіт, які заміщуються або виконуються працівниками, з якими підприємством, установою, організацією можуть укладатися письмові договори про повну матеріальну відповідальність за незабезпечення схоронності цінностей, переданих їм для зберігання, обробки, продажу (відпуску), перевезення або застосування в процесі виробництва, затверджений постановою Держкомпраці СРСР від 28.12.77 р. № 447/24.

3 Посадові інструкції працівникам, віднесеним до професійної групи «керівники»

Професійна група «керівники» охоплює широке коло професій, пов'язаних зі здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.

До складу цієї групи належать:

- а) керівники первинних структурних підрозділів;
- б) керівники структурних підрозділів вищого рівня;
- в) керівники підприємств, організацій, установ.

Найменування посад керівників (*далі наведено професії керівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності*) можуть бути такими:

- директор підприємства, генеральний директор об'єднання підприємств, голова правління, президент компанії, керівник, начальник, керуючий;
- головний інженер (бухгалтер, диспетчер, конструктор, металург, метролог, механік, зварювальник, технолог, економіст, енергетик);
- завідувач (архівом, бюро перепусток, канцелярії, копіювально-розмножувальним бюро, машинописним бюро, науково-технічною бібліотекою, гуртожитком, складом, фотолабораторією, господарством, експедицією);

- майстер (виробничої дільниці);
- менеджер (управитель);
- начальник (бюро, обчислювального центру, гаража, котельні, лабораторії, майстерні, відділу, виробництва, зміни, дільниці, цеху).

Посади керівників також можуть бути утворені за допомогою слів «віце-», «заступник».

Як правило, приставка «*віце-*» означає «друга» особа в організації, яка є безпосереднім заступником, помічником керівника з усіх (або окремих) частин управління та тимчасово заміщує керівника за його відсутності або хвороби. Застосування найменування посад з приставкою «*віце-*» характерно для великих корпорацій (віце-президент банку) і для представників органів влади (віце-губернатор, віце-мер, віце-прем'єр).

Зміст роботи

Визначення структурного підрозділу, який потребує підбору кадрів для забезпечення діяльності.

Вивчення змісту виконуваних робіт відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Уточнення професійних назв робіт для формування посадової інструкції відповідно до класифікатора професій.

Аналіз наявної кадрової документації для забезпечення чіткого формування посадової інструкції працівника.

Складання та оформлення посадової інструкції.

Послідовність виконання роботи

1. Згідно з індивідуальними дослідженнями і даними про організацію визначити профіль діяльності, чисельність зайнятих, структуру організації та доцільність формування певного підрозділу.

2. Використовуючи мережу *Internet* стисло подати основні характерні особливості функціонування підприємства заданого профілю.

3. Використовуючи мережу *Internet* та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників визначити основні функції новостворюваного підрозділу.

4. Визначити зміст виконуваних робіт працівником підрозділу відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

5. Уточнити професійні назви робіт для формування посадової інструкції у відповідності до класифікатора професій.

6. Проаналізувати наявну кадрову документацію для забезпечення чіткого формування посадової інструкції працівника.

7. Скласти та оформити відповідно до чинних вимог посадову інструкцію працівника.

Комп'ютерне забезпечення практичної роботи

З метою диверсифікування навичок студентів під час роботи в середовищі *MS Word* пропонується попрактикуватись виконувати елементарні операції щодо формування та форматування текстових об'єктів.

Це не передбачає виконання арифметичних обчислень, але серед завдань – робота з текстовою інформацією, для чого цілком достатньо функціональних можливостей текстового редактора *MS Word*.

Студент має створити текстовий файл, у якому відобразити особливості виконання робіт відповідним працівником та особливості створеного робочого місця (посади) відповідно до Положення про структурний підрозділ підприємства. Створений документ повинен мати завершений характер, бути читабельним та зовнішньо привабливим.

Для виконання даної роботи студенту достатньо 20–30 хв використання комп'ютерної техніки.

Вимоги до оформлення практичної роботи

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: посадова інструкція, посадові обов'язки; права та відповідальність; повноваження та їхні види; довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; класифікатор професій.

Студент розглядає організаційну структуру управління підприємства, організації або установи, формує відповідні нормативно-правові акти та формує висновки.

У кінці роботи, після висновків, студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги, *internet*-посилання тощо).

Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту практичної роботи

1. Чому в організації виникає необхідність розробки посадової інструкції? Які проблеми вона може попередити?
2. Що являє собою посадова інструкція?
3. Що має обов'язково відображатись в посадовій інструкції?
4. Яка відповідальність передбачена чинним законодавством за відсутність розроблених посадових інструкцій в організації?
5. Для яких професійних груп працівників передбачається розробка посадових інструкцій?
6. На підставі яких нормативних документів складаються посадові інструкції?
7. На основі яких додаткових документів складаються посадові інструкції?
8. Що являють собою нестандартні посадові інструкції?

9. Хто здійснює розробку посадових інструкцій в організації?
10. Які основні вимоги пред'являються до оформлення посадових інструкцій?
11. Хто має право підписувати посадову інструкцію?
12. З яких основних розділів складається посадова інструкція?
13. Який порядок внесення змін до посадових інструкцій?

Захист практичної роботи

Студент розробляє посадову інструкцію, формує відповідні нормативно-правові акти та формує висновки з використанням текстового процесора *Microsoft Word* (2002, XP, 2007 тощо).

Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог практичну роботу.

Відповідаючи на контрольні питання для захисту практичної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>, вільний. – Назва з екрана.
2. Кодекс законів «Про працю» України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/stru>, вільний. – Назва з екрана.
3. Господарський кодекс України. Стаття 64. Організаційна структура підприємства [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>, вільний. – Назва з екрана.
4. Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1024217-98>, вільний. – Назва з екрана.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04>, вільний. – Назва з екрана.
6. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>. – Назва з екрана.
7. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [офіційний веб-портал]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12>, вільний. – Назва з екрана.
8. Адміністративний менеджмент для магістрів [текст]: підручник / ред.: О. М. Теліженко, С. В. Глівенко. – Суми : Університет. Кн., 2016. – 871 с.
9. Биць Ігор. Посадові інструкції: розроблення та оформлення [Електронний ресурс] / Ігор Биць // «Дебет-Кредит» – Бухгалтерські новини : [сайт]. – Режим доступу : <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/44327>, вільний. – Назва з екрана.
10. Верезомська І. Г., Олійник О. М. Кадровий менеджмент : практикум / І. Г. Верезомська, О. М. Олійник. – К. : Видавництво Ліра-К, 2018. – 76 с.

11. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навчальний посібник для вузів / В. Г. Воронкова . – К. : Професіонал, 2004. – 190 с.
12. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників: перелік випусків [Електронний ресурс] // Кадровик-01 : [сайт]. – Режим доступу : <http://https://www.kadrovik01.com.ua/article/3641-dovdник-kvalifikatsynih-harakteristik-profesy-pratsvnikov-perelk-vipuskv>, вільний. – Назва з екрана.
13. Загорецька Олена. Готуємо положення про службу діловодства [Електронний ресурс] / Олена Загорецька // Кадровик.UA : [сайт]. – Режим доступу : https://undiasd.archives.gov.ua/doc/zmi/cp_03_2012.pdf, вільний. – Назва з екрана.
14. Кравцов Сергій. Посадові інструкції: методика складання [Електронний ресурс] / Сергій Кравцов // Газета «Консультант кадровика» : [сайт]. – Режим доступу : <https://kadrhelp.com.ua/posadovi-instrukciyi-metodika-skladannya>, вільний. – Назва з екрана.
15. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / О. О. Морушко. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
16. Положення про структурний підрозділ підприємства [Електронний ресурс] // Кадровик-01 : [сайт]. – Режим доступу : <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3678-polojennya-prostrukturniy-pdrozdl-pdprimstva>, вільний. – Назва з екрана. – Дата публікації : 21.04.2017. – Дата перегляду : 30.01.2019.
17. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Харків. : НФАУ, 2015. – 517 с.
18. Рожнов Віктор. Штатний розпис: практика складання, внесення змін і застосування [Електронний ресурс] / Віктор Рожнов // НР Ліга : [сайт]. – Режим доступу : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=931&print=true>, вільний. – Назва з екрана.
19. Ткачівська Ольга. Чи потрібні посадові інструкції для працівників? [Електронний ресурс] / Ольга Ткачівська // Сайт для бухгалтерів бюджетних установ : [сайт]. – Режим доступу : <https://buhgalter.com.ua/articles/kadrova-sprava/chi-potribni-posadovi-instruktsiyi-dlya-pratsivnikov>, вільний. – Назва з екрана.
20. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
21. Штатний розпис [Електронний ресурс] // Бухучет и налоги в Украине : [сайт]. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/oplata-truda/3544-shtatnij-rozpis.html#01>, вільний. – Назва з екрана.

ДОДАТОК А

Приклад оформлення наказу про створення нового структурного підрозділу



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕПВМ»

НАКАЗ

18.04.2019

м. Вінниця

№ 410-ВК

Про створення нових
структурних підрозділів

З метою підвищення рівня нормування праці, більш чіткого вирішення питань організації заробітної плати і поліпшення роботи з персоналом

НАКАЗУЮ:

1. Створити з 21 квітня 2019 року в об'єднанні:
 - 1.1. Відділ організації праці та заробітної плати – самостійний структурний підрозділ з підпорядкуванням заступнику директора об'єднання з виробництва.
 - 1.2. Сектор роботи з персоналом – у складі відділу по роботі з персоналом.
2. Установити штат:
 - 2.1. Відділу організації праці та заробітної плати у кількості 5 штатних одиниць:
 - начальник відділу;
 - фахівець з нормування праці I категорії;
 - фахівець з нормування праці – 3 посади.
 - 2.2. Сектору роботи з персоналом у кількості 3 штатних одиниць:
 - завідувач сектору;
 - фахівець I категорії;
 - фахівець.
3. Відділу роботи з персоналом:
 - 3.1. Підготувати і подати до 26 травня 2019 року на підпис погоджені з бухгалтерією накази про зміну структури апарату управління об'єднання та про затвердження штатного розпису.
 - 3.2. Розробити із залученням спеціалістів у галузі нормування праці та організації заробітної плати і роботи з персоналом положення про відділ організації праці та заробітної плати і сектор роботи з персоналом до 2 червня 2019 року.
4. Контроль виконання цього наказу покласти на директора з персоналу Ройову В. П.

Підстава: доповідна записка директора з персоналу від 12.04.2019.

Директор

Підпис

Розшифрування підпису
«__» _____ 20__ р.

Візи:

Заступник директора
об'єднання з виробництва

Підпис

Розшифрування підпису
«__» _____ 20__ р.

Директор з персоналу

Підпис

Розшифрування підпису
«__» _____ 20__ р.

Начальник відділу
по роботі з персоналом

Підпис

Розшифрування підпису
«__» _____ 20__ р.

Головний бухгалтер

Підпис

Розшифрування підпису
«__» _____ 20__ р.

До справи № _____

(посада, підпис, ініціали та прізвище виконавця)

(дата)

ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖУЮ

(назва посади керівника установи)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ року

Введено в дію з _____

ПОЛОЖЕННЯ про відділ кадрів

(назва підприємства)

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає основні завдання, функції, права і відповідальність відділу кадрів, а також взаємовідносини відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом, створюється і ліквідується за рішенням керівника підприємства.

1.3. Відділ кадрів безпосередньо підпорядкований керівникові підприємства.

1.4. Структура, штати, це Положення, посадові інструкції працівників відділу затверджуються керівником підприємства в установленому порядку.

1.5. Відділ кадрів у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами і стандартами документаційного забезпечення підприємства, іншими нормативними документами, розпорядженнями керівника підприємства та цим Положенням.

1.6. Відділ кадрів очолює _____ ,
начальник відділу кадрів
(назва посади відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2010)

який призначається та звільняється з посади керівником установи.

1.7. На період відсутності начальника відділу кадрів (відпустки, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки виконує заступник начальника відділу кадрів.

1.8. Усі працівники відділу кадрів призначаються на посаду і звільняються з посади керівником підприємства в порядку, передбаченому правилами внутрішнього трудового розпорядку та чинним трудовим законодавством.

1.9. Відділ кадрів організує свою роботу на основі одноособовості з установленням персональної відповідальності посадових осіб відділу за стан справ на дорученій ділянці роботи, виконання ними певних завдань і функцій.

Одноособовість поєднується з колегіальним обговоренням питань, що входять до компетенції відділу.

1.10. Відділ кадрів має свою круглу печатку із зазначенням своєї назви та назви підприємства і штампи, необхідні для роботи.

1.11. Зміни й доповнення до цього Положення розробляються начальником відділу кадрів, узгоджуються з керівниками підрозділів, з якими взаємодіє відділ кадрів та вносяться на підставі наказу керівника підприємства.

2. Основні завдання

Основними завданнями кадрової служби є:

2.1. Здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою.

- 2.2. Створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва.
- 2.3. Організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом.
- 2.4. Забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства.
- 2.5. Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах (філіях), надання їм методичної допомоги.
- 2.6. Документальне оформлення трудових відносин.

3. Функції

Відділ кадрів:

- 3.1. Оформлює документи про прийняття, переведення, переміщення і звільнення працівників, видає їм необхідні довідки та інші документи, пов'язані з роботою.
- 3.2. Заповнює, зберігає і видає трудові книжки працівників відповідно до законодавства України.
- 3.3. Ознайомлює працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку та положенням про охорону праці.
- 3.4. Забезпечує облік і надання звітності з особового складу, облік наказів керівника установи з особового складу.
- 3.5. Організовує облік робочого часу працівників.
- 3.6. Оформлює відпустки (у т. ч. додаткові відпустки у зв'язку з навчанням) і листки непрацездатності працівників.
- 3.7. Оформлює і видає виписки із трудових книжок працівників про стаж роботи для оформлення пенсій, надання допомоги тощо.
- 3.8. Веде військовий облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних за установою на період мобілізації та воєнного часу.
- 3.9. Готує документи щодо призначення пенсій працівникам та подає їх в органи Пенсійного фонду України.
- 3.10. Організовує систематичний контроль за станом трудової дисципліни, оформлює матеріали щодо її порушників для накладення на них дисциплінарного стягнення.
- 3.11. Здійснює організаційно-методичне керівництво підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.
- 3.12. Складає на підставі потреб підрозділів річні та щоквартальні плани підвищення кваліфікації працівників і кошторис витрат на це, забезпечує виконання планів.
- 3.13. Установлює зв'язки з навчальними закладами з підготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також з вищими навчальними закладами для забезпечення початкової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
- 3.14. Організовує навчальний процес за всіма формами підвищення кваліфікації.
- 3.15. Оформлює договори з навчальними закладами і викладачами, направлення на навчання та інші необхідні документи стосовно навчання.
- 3.16. Веде облік працівників, які закінчили навчання, здійснює відповідні записи в особових справах працівників.
- 3.17. Формує кадровий резерв, забезпечує його підготовку, організовує стажування працівників в установах.
- 3.18. Організовує підготовку працівників кадрових служб представництв (філій), контролює їх діяльність.
- 3.19. Проводить відбір випускників вищих навчальних закладів для роботи у підрозділах, організовує проходження практики студентами.
- 3.20. Організовує діяльність конкурсної комісії з прийняття на вакантні посади.

4. Права

Відділ кадрів має право:

- 4.1. Вимагати від керівництва підрозділів виконання наказів керівника установи, планів роботи з кадрами.
- 4.2. Отримувати необхідні відомості про працівників від керівників підрозділів.
- 4.3. Запрошувати працівників для співбесіди з питань, що стосуються виконання відділом кадрів визначених йому функцій.
- 4.4. Приймати та розглядати заяви і скарги працівників щодо прийняття на роботу, звільнення тощо.
- 4.5. Здійснювати в установленому порядку добір працівників, визначати їх права та обов'язки.
- 4.6. Представляти керівникові установи пропозиції щодо преміювання працівників за зразкове виконання покладених на них обов'язків, у разі необхідності притягувати до відповідальності порушників трудової дисципліни.
- 4.7. Представляти керівництво в навчальних закладах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.
- 4.8. Представляти інтереси працівників з питань пенсійного забезпечення в органах Пенсійного фонду України.
- 4.9. Перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю.
- 4.10. Отримувати в установленому порядку від посадових осіб органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установ документи, необхідні для виконання відділом кадрів визначених йому функцій.
- 4.11. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань кадрової роботи, що проводяться в установі та представництвах (філіях), скликати наради з питань, що належать до компетенції відділу кадрів.
- 4.12. Вносити керівникові установи пропозиції щодо удосконалення кадрової роботи, підвищення її ефективності.

5. Відповідальність

Відділ кадрів несе колективну відповідальність за:

- 5.1. Невчасне і неналежне виконання покладених на нього завдань і функцій.
- 5.2. Невикористання повною мірою наданих йому прав.
- 5.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні функцій, покладених на відділ кадрів.
- 5.4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції відділу кадрів.

6. Керівництво відділу кадрів

Керівництво відділом кадрів здійснює начальник відділу кадрів, призначений наказом керівника установи.

- 6.1. Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:
 - забезпечення підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації;
 - своєчасне складання і виконання планів підвищення кваліфікації кадрів та кошторису витрат на це;

- дотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-розпорядчих документів при здійсненні покладених на відділ кадрів обов'язків;
- виконання функцій, покладених на відділ кадрів, використання повною мірою наданих працівникам цього відділу прав;
- достовірність відомостей, статистичної звітності та іншої довідково-інформаційної документації з питань діяльності відділу кадрів.

6.2. Працівники відділу кадрів несуть відповідальність за виконання розпоряджень начальника відділу кадрів та завдань і функцій згідно з посадовими інструкціями.

7. Взаємовідносини з іншими підрозділами

Відділ кадрів взаємодіє:

7.1. З бухгалтерією з питань:

отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ;
- відомостей для складання довідок на вимогу працівників про період роботи в установі, на посадах, які обіймають, про розмір заробітної плати;

надання:

- наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток, оголошення стягнень та заохочення працівників;
- проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення з роботи матеріально відповідальних осіб;
- таблиця обліку використання робочого часу;
- графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього);
- листків непрацездатності до оплати.

7.2. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

отримання:

- штатного розпису;
- розрахунків потреби в робітниках та спеціалістах;

надання:

- відомостей про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плинність кадрів.

7.3. З відділом підготовки кадрів з питань:

отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих працівниках за окремими спеціальностями, посадами, професіями;
- інформації щодо кандидатур на посади викладачів та інструкторів;

надання:

- даних про якісний склад керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців і робітників;
- пропозицій щодо складу кваліфікаційних (атестаційних) комісій;
- графіків направлення працівників до навчальних закладів підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в навчальних закладах I–IV рівнів акредитації (заочної та вечірньої форм навчання);
- планів проведення занять, інформації про терміни навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб тощо.

- 7.4. З юрисконсультом (юридичним відділом) з питань отримання:
- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення, інших нормативно-правових актах;
 - роз'яснень щодо чинного законодавства й порядку його застосування;
- надання:
- проектів трудових договорів, контрактів;
 - заявок на пошук необхідних нормативно-правових актів;
 - наказів для візування.
- 7.5. З іншими структурними підрозділами установи з питань отримання:
- заявок на працівників;
 - пропозицій щодо заохочення працівників;
 - матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- надання:
- копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників з роботи;
 - затвердженого графіка надання відпусток та копій наказів про внесення змін до нього (якщо такі зміни відбулися);
 - виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
- Ліквідація відділу кадрів здійснюється керівником установи згідно з наказом.

8. Персонал відділу кадрів

Чисельність працівників відділу кадрів установлюється залежно від чисельності працівників установи відповідно до штатного розпису, затвердженого керівником установи.

Начальник відділу кадрів	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.
 ПОГОДЖЕНО:		
Заступник керівника підприємства	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.
Керівник відділу організації праці та заробітної плати	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.
Головний бухгалтер	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.
Керівник відділу підготовки персоналу	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.
Керівник юридичного відділу (юрисконсульт)	<i>Підпис</i>	<u>Розшифрування підпису</u> «__» _____ 20__ р.

ДОДАТОК В

Приклад посадової інструкції працівника

(назва підприємства, установи, організації)

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
Менеджера з адміністративної
діяльності
(код КП 1475.4)

№ _____

(реєстраційний номер документа)

ЗАТВЕРДЖУЮ

(керівник підприємства, інша посадова особа,

уповноважена затверджувати

посадову інструкцію)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« ____ » _____ р.

1. Загальні положення

- 1.1. Менеджер з адміністративної діяльності належить до категорії «Керівники».
- 1.2. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства за поданням заступника керівника підприємства (іншого керівника).
- 1.3. Безпосередньо підпорядковується заступнику керівника підприємства.
- 1.4. У своїй діяльності керується чинним законодавством України, установчими документами підприємства, локальними нормативними актами підприємства, у т. ч. правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями про структурні підрозділи підприємства, а також наказами і розпорядженнями керівника підприємства, нормативними і методичними документами щодо організації діловодства.
- 1.5. Мета діяльності – забезпечення умов для безперебійної та ефективної роботи працівників офісу підприємства, підтримання сприятливих умов і комфорту в офісі, підтримання сприятливого психологічного клімату серед працівників офісу, підвищення іміджу підприємства.
- 1.6. У разі відсутності менеджера з адміністративної діяльності (хвороба, відпустка, відрадження тощо) виконання його обов'язків забезпечує інший працівник за вказівкою заступника керівника підприємства.

2. Завдання та обов'язки

- 2.1. Здійснює керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства та несе персональну відповідальність перед керівництвом підприємства за виконання покладених на нього обов'язків.
- 2.2. Очолює та організовує роботу щодо забезпечення діяльності підприємства внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками.
- 2.3. Формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру підприємства.
- 2.4. Розподіляє обов'язки між структурними підрозділами служби чи її працівниками, спрямовує, координує та контролює їх роботу.
- 2.5. Подає пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби.
- 2.6. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи персоналу.
- 2.7. Організовує, регулює та контролює проведення інформаційно-аналітичної роботи підприємства. Розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали з питань, що стосуються діяльності підприємства в межах своєї компетенції.
- 2.8. Готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства або підпорядкованих структурних підрозділів.
- 2.9. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у розробленні перспективних та поточних планів відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

2.10. Проводить моніторинг ефективності обраної стратегії, на основі якого розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку підприємства та їх структурних підрозділів.

2.11. Бере участь у формуванні заходів щодо визначення корпоративної стратегії підприємства та в межах наданих йому повноважень контролює її виконання.

2.12. У межах делегованих повноважень контролює стан організаційно-розпорядчої діяльності підприємства та в його структурних підрозділах.

2.13. Бере участь в організації комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу.

2.14. Бере участь у формуванні кадрової політики підприємства та контролює дієздатність персоналу.

2.15. Разом з керівниками структурних підрозділів розробляє посадові інструкції та правила внутрішнього трудового розпорядку, вживає заходів щодо забезпечення відповідних умов праці на робочих місцях.

2.16. Забезпечує укладання і виконання колективного договору.

2.17. Забезпечує роботу з ведення діловодства в організації.

2.18. Разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє та організовує роботу з впровадження внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів.

2.19. У межах своєї компетенції або за дорученням керівника представляє підприємство в усіх органах, установах, організаціях, засобах масової інформації, здійснює зв'язки з керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, із фізичними особами, а також у взаємовідносинах із зарубіжними партнерами.

2.20. У межах своїх повноважень видає розпорядження і доручення, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками, підписує та візує документи.

2.21. Очолює та організовує роботу з підготовки та проведення заходів за участю керівництва підприємства.

3. Права

Має право:

3.1. Вносити пропозиції керівнику підприємства щодо підвищення ефективності діяльності офісу підприємства.

3.2. Отримувати від структурних підрозділів підприємства необхідну для його роботи інформацію.

3.3. Самостійно вести переговори з діловими партнерами щодо забезпечення діяльності офісу підприємства та його утримання.

3.4. Перерозподіляти завдання й обов'язки між офісно-адміністративними працівниками підприємства.

3.5. У межах виділених коштів самостійно визначати пріоритети щодо закупівлі нового офісного обладнання, меблів і матеріалів.

3.6. Готувати проекти наказів керівника підприємства щодо прийняття на роботу, заохочення та звільнення офісно-адміністративних працівників.

4. Відповідальність

Несе відповідальність:

4.1. За неякісне і несвоєчасне виконання своїх посадових завдань і обов'язків.

4.2. За невикористання або неправомірне використання наданих йому прав.

4.3. За недотримання чинного законодавства, інших нормативних актів, стандартів підприємства, вимог наказів керівника підприємства.

4.4. За недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежної безпеки.

4.5. За нестачу і пошкодження з його вини офісного обладнання та меблів.

4.6. За нетактовну поведінку по відношенню до відвідувачів офісу.

4.7. За недостовірну інформацію у підготовлених звітах щодо утримання офісу підприємства.

Оцінювання роботи менеджера (управителя) з адміністративної діяльності здійснює заступник керівника підприємства з урахуванням оперативності та якості виконання ним своїх посадових обов'язків.

5. Повинен знати

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти.

5.2. Систему й організацію діловодства та ведення архівної справи.

5.3. Систему організації контролю за виконанням документів.

5.4. Систему роботи з персоналом.

5.5. Управлінські технології.

5.6. Перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі.

5.7. Профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства.

5.8. Ділову українську мову.

5.9. Правила ділового етикету та спілкування.

5.10. Основи адміністративного, стратегічного, проектного та кадрового менеджменту, зв'язків з громадськістю, соціальної психології, педагогіки, соціології, економіки праці, трудового законодавства.

5.11. Інструментальні засоби сучасного офісу (інформаційні технології та засоби оргтехніки).

5.12. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

6. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки «Адміністративний менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (магістр, спеціаліст) та стаж роботи за фахом – не менше 2 років і післядипломна освіта за напрямом «Адміністративний менеджмент».

7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Безпосередньо підтримує зв'язок з керівниками всіх виробничих та функціональних підрозділів підприємства, отримує від них необхідну інформацію для забезпечення адміністративної діяльності підприємства.

Заступник керівника:

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Візи:

Юрисконсульт

Інспектор з кадрів

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

«__» _____ р.

«__» _____ р.

З інструкцією ознайомлений (-а):

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Навчальне видання

**Методичні вказівки
до формування положення про структурний підрозділ
та розробку посадової інструкції працівника підприємства
при виконанні практичних робіт з дисципліни
«Кадровий менеджмент»**

Укладачі: *Олександр Йосипович Лесько*
Вячеслав Валерійович Кавецький

Рукопис оформлено *В. Кавецьким*

Редактор *О. Ткачук*

Оригінал-макет виготовив *О. Ткачук*

Підписано до друку 21.11.2019 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 3,36.
Наклад 40 (1-й запуск 1–21) пр. Зам. № 2019-159.

Видавець та виготовлювач
інформаційний редакційно-видавничий центр.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

Тел. (0432) 65-18-06.

press.vntu.edu.ua;

E-mail: kivc.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р