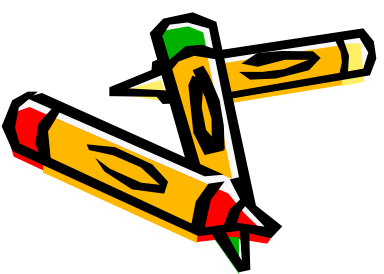


Тема 9.
РЕГУЛЮВАННЯ
ТРУДОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ



- 
- 
- 7.1. Створення умов для ефективної діяльності персоналу
- 7.2. Методи управління персоналом
- 

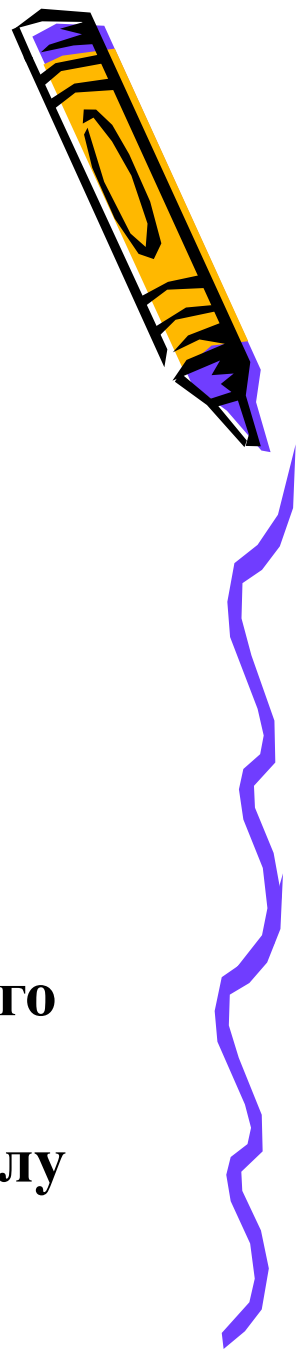
7.1. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом.

Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу такі:

- **забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;**
- **підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;**
- **створення безпечних умов праці;**
- **підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.**

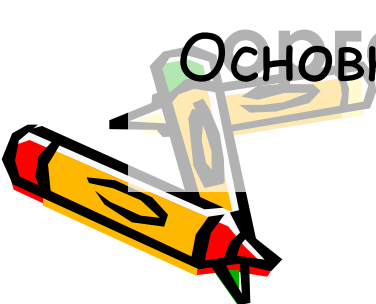
Основні чинники ефективності діяльності персоналу представлені на наступному слайді.



Регулювання трудової діяльності персоналу -

- це системно організований процес забезпечення й підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника й трудового колективу в цілому; це найважливіше й постійне завдання менеджменту персоналу в

Організації
Основні чинники ефективності діяльності персоналу представлені на рис. 1.





їхньому виконанні можна було зосереджувати людські та інші ресурси.



ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ

- «Без чітко визначених організаційних цілей менеджмент нагадуватиме подорож без

Створення умов для ефективної діяльності персоналу має
починатися з визначення її мети»

Це має бути принципове, ретельно обгрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей.

Правильно обрана, усебічно обгрунтована мета діяльності організації є необхідною передумовою її поступального розвитку.

Головну мету діяльності організації доцільно розподілити на окремі часткові цілі, щоб на їхньому виконанні можна було зосереджувати людські та інші ресурси.

- «Без чітко визначених організаційних цілей менеджмент нагадуватиме подорож без установленого маршруту та місця призначення, що призведе до марнотратства»



Планування діяльності



Це складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.



Кадрове забезпечення

- один з ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації. Вона охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання й підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату. В окремих випадках дуже актуальним заходом може бути забезпечення психологічної сумісності працівників у малих групах.



Нормативно-правове забезпечення

Нормативно-правове забезпечення — це комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для регулювання трудової діяльності.

Такими документами є:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми й правила з охорони праці та техніки безпеки.

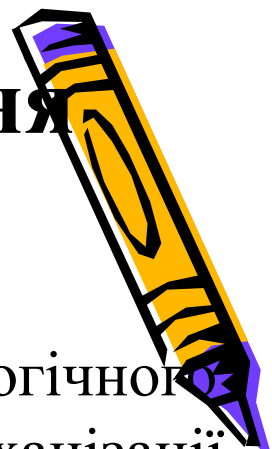
Організаційно-економічне забезпечення

Організаційно-економічне забезпечення охоплює:

- розроблення штатного розпису організації в цілому та її структурних підрозділів;
- формування малих і великих трудових колективів (ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т. ін.);
- складання графіків змінності;
- установлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- розроблення календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування;
- розроблення ефективних систем матеріального й морального заохочення працівників.



Інженерно-технічне забезпечення



Інженерно-технічне забезпечення охоплює:

- проектування та конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристроїв, засобів механізації трудомістких процесів;
- розроблення технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- проектування та вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- створення й оснащення робочих місць усім необхідним для продуктивної роботи;
- забезпечення працівників індивідуальними й колективними засобами захисту здоров'я.



Підтримання встановленого ритму виробництва



Для того, щоб підтримувати встановлений ритм виробництва, необхідно добре організувати спільну працю й контролювати перебіг виробничих і трудових процесів у просторі та часі. Підтримування встановленого ритму виробництва передбачає налагодження наступних складових: *ресурсне забезпечення, поточне обслуговування виробничих і трудових процесів, оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.*

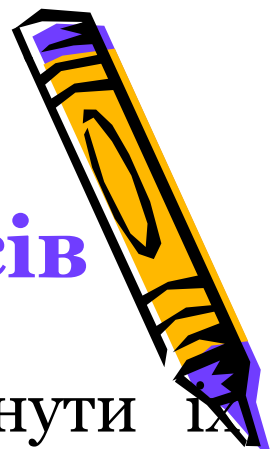


Ресурсне забезпечення передбачає своєчасне й повне постачання на робочі місця всіх видів використовуваних ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергетичних ресурсів, інструментів, витратних матеріалів тощо.

Поточне обслуговування виробничих і трудових процесів - система заходів, спрямованих на підтримання встановленого виробничого ритму, запобігання простоям техніки та людей. Вона охоплює:

- інструктування виконавців;
- підтримання чистоти й порядку на робочих місцях;
- оперативне усунення технічних неполадок, аварійних ситуацій та організаційних збоїв;
- профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного й підйомно-транспортного обладнання;
- утримання в робочому стані систем енергопостачання, опалення, освітлення, вентиляції тощо.

Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів



- Щоб мінімізувати витрати (якщо не усунути їх зовсім, то хоча б звести до мінімуму простої робочих місць), на підприємствах створюється система оперативного регулювання виробничих і трудових процесів.
- Основне її призначення — спостерігати за процесом виробництва й оперативно реагувати на всілякі порушення виробничого ритму, усувати неполадки, диспропорції, аварійні та інші небажані ситуації.



Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності



- Кожен керівник, наділений правами планувати й організовувати діяльність більшого чи меншого трудового колективу, повинен оцінювати результати цієї діяльності за певний період
- Результати діяльності трудових колективів та кожного окремого працівника оцінюють різні суб'єкти апарату управління. Результати роботи кожного працівника оцінює його безпосередній керівник, а результати діяльності структурних підрозділів — ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання, але у зворотному порядку.



7.2. Методи управління персоналом

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні; економічні; правові; соціально-психологічні.

Адміністративні або інакше – організаційно-розпорядчі методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві та етиці спілкування.

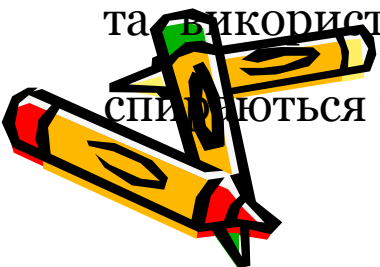
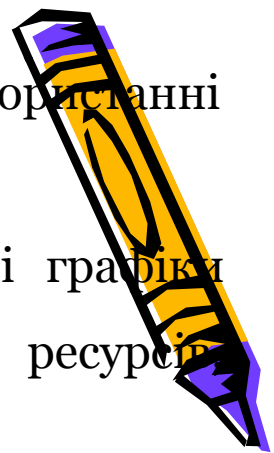


Економічні методи управління засновані на врахуванні і використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних.

Основними засобами економічного управління є : плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми і ліміти витрачання ресурсів, калькуляції і ціни, кошториси витрат, економічні стимули і санкції.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні та використання соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів, спираються на поведінську психологію людей у сфері спільної праці.



Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- **методи стимулювання** – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- **методи інформування** – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;
- **методи переконання** – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;
- **методи адміністративного примусу** – можуть застосовуватись тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.





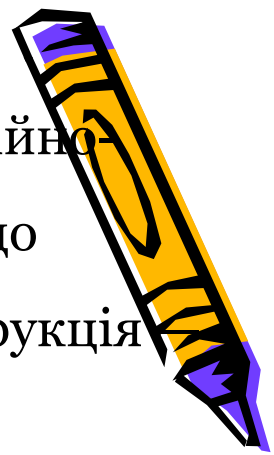
Регламентування посадових обов'язків — це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності.

Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог щодо персоналу в організації здійснюється на підставі:

- Посадових інструкцій;
- кваліфікаційних карт;

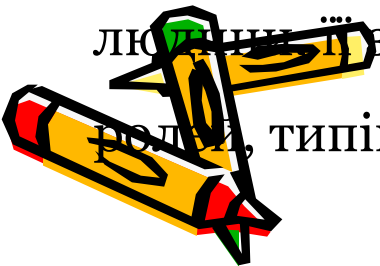


Посадова інструкція — документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. Посадова інструкція це обов'язковий кадровий документ.



Кваліфікаційна карта — це набір кваліфікаційних характеристик: освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає дану посаду.

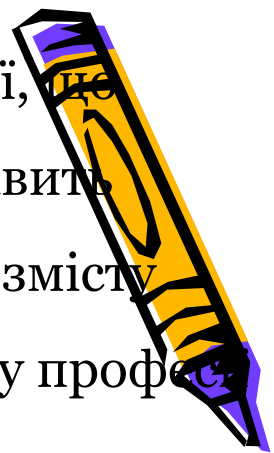
Карта компетенцій (портрет «ідеального працівника») - документ, в якому визначені бажані особистісні характеристики людини її здатності до виконання тих чи інших функцій, соціальних ролей, типів поведінки.



Професіограма — повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною. Професіограма складається на основі аналізу змісту професійної діяльності і містить у собі загальну характеристику професії і вимоги, що професія ставить до людини.

Професіограма — це по суті документ, у якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуальнопсихологічних особливостей людини. Головною частиною професіограми є психограма, що включає повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних якостей спеціаліста.

Психограма — графічне зображення результатів дослідження психічної діяльності індивіда за допомогою ряду тестів з метою наглядного порівняння різних індивідів.



Регламентування діяльності структурних підрозділів



У практиці діяльності різних організацій найчастіше зустрічаються такі види структурних підрозділів:



- департаменти;
- управління;
- служби;



Структурний підрозділ організації — це спеціально створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.



Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

Положення про структурний підрозділ — це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації.



Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації та затверджується першим керівником.

У розділі «Загальна частина» необхідною є інформація про:

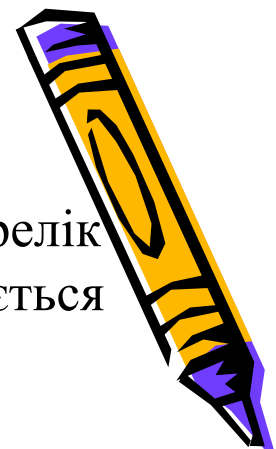
- *місце підрозділу в структурі організації;*
- *порядок створення та ліквідації підрозділу;*
- *підпорядкованість;*
- *керівництво підрозділу;*
- *основні нормативно-правові документи, якими повинен керуватись підрозділ у своїй діяльності.*



У розділі «Основні завдання» наводиться стислий перелік питань або проблем, для розв'язання яких і створюється структурний підрозділ.

Розділ «Функції» містить розгорнутий перелік робіт або дій, виконуваних персоналом підрозділу для забезпечення поставлених перед ним завдань

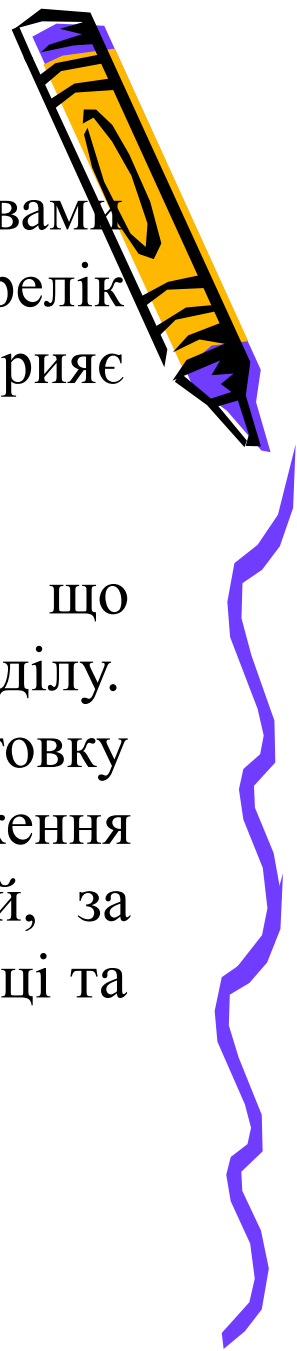
У розділі «Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами» визначаються переважно організаційні та інформаційні взаємодії між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі (проекти яких документів готує даний підрозділ, з ким їх погоджує, від кого яку інформацію одержує, коли яку інформацію та в які строки передає тощо).



Права структурного підрозділу водночас є правами його керівника. У розділі «Права» наводиться перелік делегованих підрозділу прав, користування якими сприяє виконанню закріплених завдань і функцій.

У розділі «Відповідальність» зазначається, за що персонально відповідає керівник структурного підрозділу.

Наприклад за своєчасну та якісну підготовку державної статистичної звітності, за збереження закріплених за підрозділом матеріальних цінностей, за дотримання працівниками правил і норм охорони праці та протипожежної безпеки.



Регламентування діяльності посадових осіб

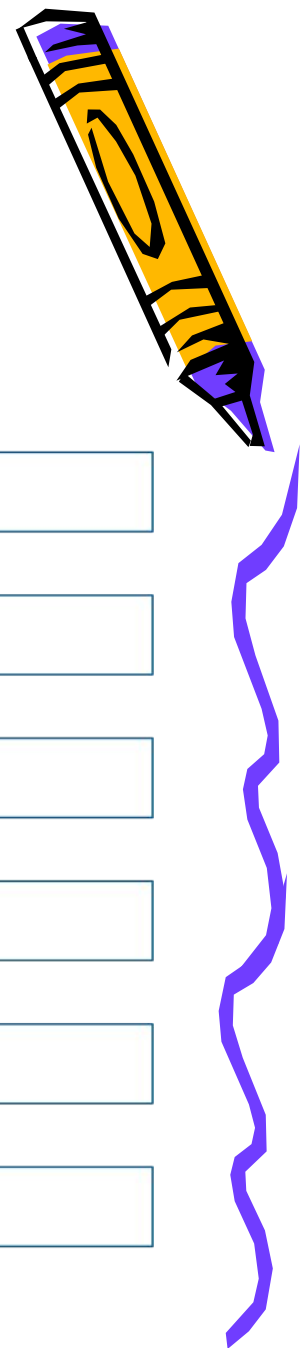


Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи. Оскільки стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.



Структура посадової інструкції для професіоналів



I. Загальні положення.

II. Завдання й обов'язки.

III. Права.

IV. Відповідальність.

V. Повинен знати.

VI. Кваліфікаційні вимоги.

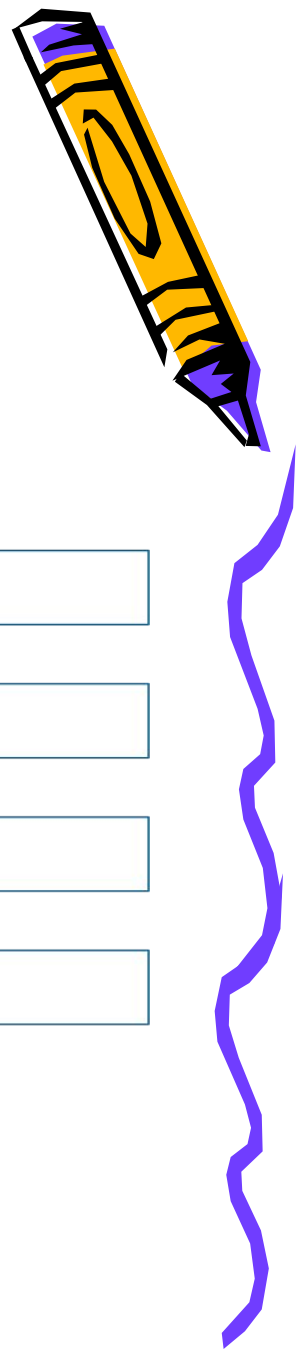


Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

- Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників.
- Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою.
- Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який би містив також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінювання діяльності, оплату праці й соціальні гарантії тощо.



Паспорт посади може бути корисним для:



підготовки оголошення про вакансію

професійного відбору на посаду

професійної адаптації новоприйнятого працівника

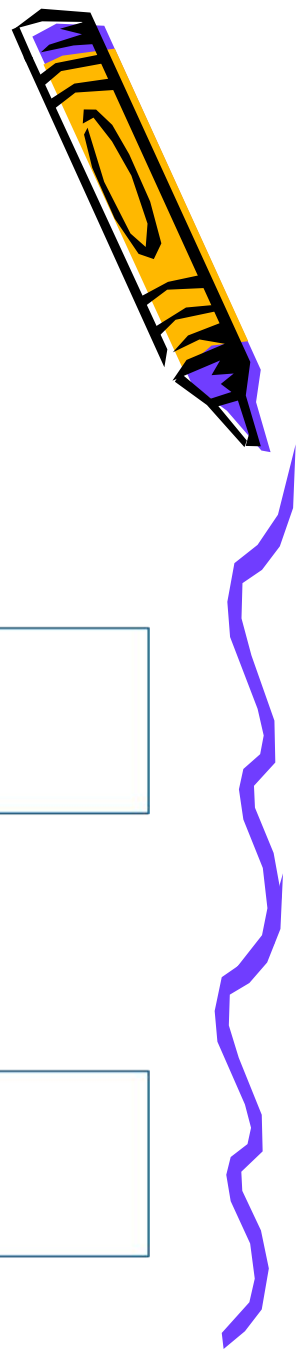
вироблення критеріїв оцінювання роботи



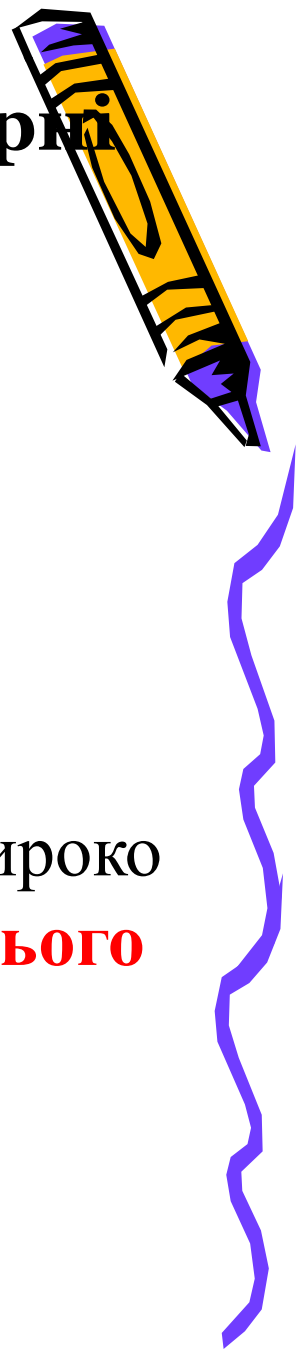
Паспорт посади може бути корисним для:

захисту прав роботодавця в разі звільнення
працівника,
який не відповідає вимогам посади

забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем
і працівником



Правила поведінки і дисциплінарні процедури



Регламентування посадових обов'язків персоналу має доповнюватись чіткими правилами трудової поведінки.

У вітчизняній практиці для цього широко використовуються **Правила внутрішнього трудового розпорядку.**



Правила внутрішнього трудового розпорядку

це розроблений роботодавцем у встановленому порядку документ, який регламентує організацію праці і за допомогою якого підприємство забезпечує дотримання трудової дисципліни та нормативну поведінку працівників

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Приймання на роботу.
3. Права й обов'язки персоналу підприємства.
4. Робочий час і час відпочинку.
5. Відпустки.



Види правил внутрішнього трудового розпорядку

типові

галузеві

місцеві



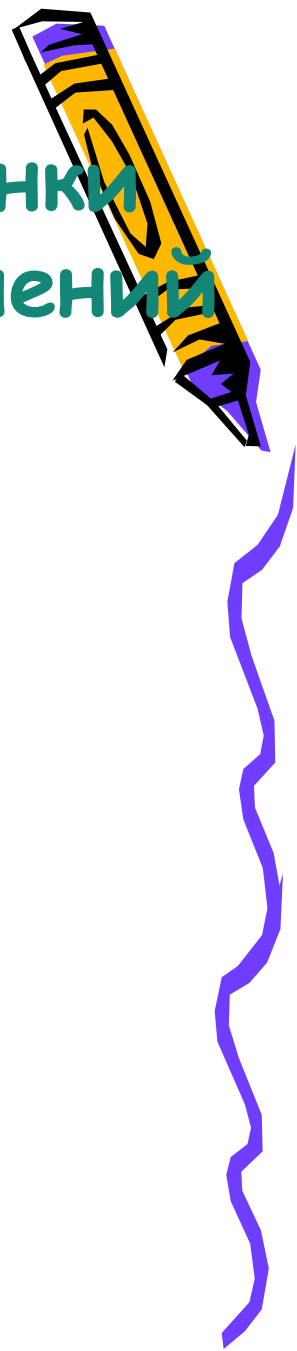
Типові правила внутрішнього трудового — це нормативний акт загальної дії, в якому сформульовано основні положення, що визначають внутрішній трудовий розпорядок.

Галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку — враховують специфіку галузі щодо режиму праці та відпочинку, обов'язків працівників



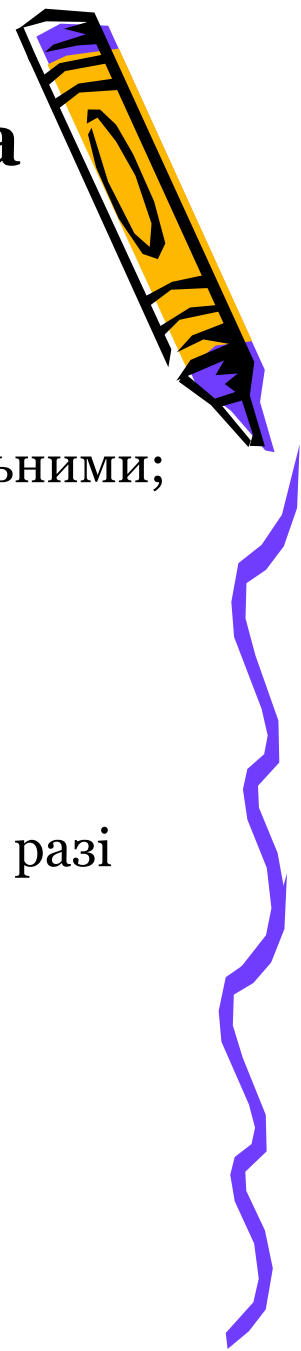
Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії:

- незначне порушення;
- серйозне порушення;
- грубе порушення.



Кожен працівник, що наймається на роботу, має бути ознайомлений з:

- вимогами до роботи;
- стандартами виконання роботи, які вважаються задовільними;
- стандартами поведінки;
- правилами, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити досягнення високих стандартів;
- дисциплінарними стягненнями, яких буде застосовано в разі невиконання правил;
- процедурою оскарження.



Дисциплінарне стягнення

Дисциплінарне стягнення залежить від характеру порушення трудової поведінки.

Заходи дисциплінарного стягнення, що застосовуються до окремих працівників, які несумлінно виконують свої трудові обов'язки, перераховано у ст. 147 КЗпП. Так, за порушення трудової дисципліни до працівника може застосовуватися тільки один з таких заходів стягнення: 1) догана; 2) звільнення. Право вибору стягнення за порушення трудової дисципліни належить роботодавцеві й не обов'язково у послідовності, зазначеній у ст. 147 КЗпП.

Дисциплінарні процедури, порядок оскарження стягнень дуже ретельно опрацьовуються та в доступній формі доводяться до відома всіх працівників

