

резерву секретаріатів депутатських фракцій. Третє. Під час проведення стажування на вакантні посади працівників секретаріатів фракцій стажистам, окрім стажування у секретаріатах фракцій бажано проходити стажування у комітетах Верховної Ради України, чи хоча б ознайомитися з їхньою роботою. Це було б дуже корисно. Четверте. Організувати із залученням інших управлінь та структурних підрозділів Апарату Верховної Ради навчання за окремим тематичним планом працівників секретаріатів депутатських фракцій.

#### Використані джерела

1. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010. *Відом. Верхов. Ради України*. 2010. № 14–15, № 16–17.
2. Конституція України від 28.06.96. *Відом. Верхов. Ради України*. 1996. № 30.
3. Кислий П., Вайз Ч. Становлення парламентаризму в Україні: на тлі світового досвіду. К. : Абрис, 2000. 414 с.
4. Яриш О. Н., Серьогін В.О. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні: підручник. Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2002.

**Володимир БОДНАР**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Інна ЧИКАЛО

## **УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ПРОЦЕДУР ВИКОНАННЯ РОБІТ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ключову роль в процесі регулювання діяльністю персоналу, який обіймає певні посади відіграє регламентація процедур виконання працівниками робіт. Зазначимо, що під регламентацією діяльності розуміють створення документів, зокрема внутрішньо-організаційних, що містять вимоги як до виконуваної роботи, так і до працівників, що здатні цю роботу виконувати. Відтак, регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної ним роботи в умовах організації.

До регламентації відносяться не тільки юридичні норми й правила, тобто державні закони, підзаконні акти (укази та ін.), але й різноманітні внутрішні інструкції, положення, організаційні структури, регламенти організацій, стандарти [1]. Неправильно виконані роботи з регламентації приводять до втрат ресурсів організацій. Разом з тим, багато організацій не мають розроблених і налагоджених бізнес-процесів.

Одним з інструментів удосконалення бізнес-процесів у діяльності організацій є регламентація. Але дуже часто багато регламентних документів (регламенти процесів, положення про підрозділи, посадові інструкції), прийняті в організації не працюють. Основними причинами є неефективність системи

регламентації діяльності й зокрема бізнес-процесів. Багато регламентів застарівають і стають неактуальними, а якісь процеси додатково регламентовані, і затримують необхідні зміни.

Один зі способів закріплення процесів у організації є регламентація. Регламент бізнес-процесу фіксує зони повноважень і відповідальності в процесі й визначає способи взаємодії підрозділів. Однією з помилок регламентації процесів є зайва деталізація, що утруднює зміни й робить регламенти процесу важкими для сприйняття. Саме тому, необхідно створювати досконалу систему регламентації праці. Так, наприклад, посадова інструкція за обсягом вміщеної в ній інформації вже не відповідає певним вимогам щодо якості менеджменту персоналу. Тому, ми пропонуємо 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.

Такий паспорт посади є доцільним для: підготовки оголошення на заміщення вакантної посади; професійного відбору на посаду; професійної адаптації новоприйнятого працівника; вироблення критеріїв оцінювання роботи; забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником; захисту прав роботодавця при звільненні працівника, який не відповідає вимогам посади.

Ми також пропонуємо, виділити в контексті оцінки професійної придатності працівника та виконуваної ним роботи два напрями: класичний – заснований на відповідності працівника змісту роботи та напрям, заснований на відповідності працівника організації.

Класичний напрям реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей напрям засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Однак, такий класичний напрям може мати певні недоліки за рядом ознак щодо пошуку або підготовки персоналу. Отже, у зв'язку з тим, що спостерігаються часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Відтак, сучасні організації повинні бути зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Другий напрям, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний

стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

На нашу думку, лише поєднання вказаних напрямів може нівелювати їх недоліки і обмеженості та задовольнити вимоги виконання робіт працівниками.

Ми вважаємо, що у сучасних умовах регламентацію діяльності працівників організації необхідно розпочинати з проведення аналізу роботи, тобто, ретельного та систематизованого її вивчення. Разом з тим, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження, а саме, фотографія робочого часу. Слід зазначити, що фотографія робочого часу – це визначення і фіксація тривалості окремих видів робіт та їх елементів протягом усього робочого дня. При проведенні фотографії спостереження починають у момент початку робочого дня.

Для підвищення ефективності діяльності організації й зменшення конфліктних ситуацій необхідно встановити чіткий порядок розподілу обов'язків і відповідальності – тобто регламентувати діяльність. Якщо управлінські впливи залишаються неформальними, а повноваження й відповідальність фіксуються на рівні слів, то невизначені області будуть постійно створювати конфліктні ситуації або помилки [2].

Таким чином, необхідно аналізувати, що й коли потрібно регламентувати, як впроваджувати регламентуючі документи і як вибрати найбільш просту й у теж час достатню структуру регламентуючих документів.

У більшості організацій регламентацією діяльності організації займаються кадрові підрозділи. Часто більшість організаційних документів (положень про підрозділи, посадові інструкції) і регламентів створюється фахівцями в області персоналу. Це по суті є невірним, з врахуванням того, що регламентація й регламентаційні документи є інструментом лінійного топ-менеджера. При створенні й актуалізації регламентів повинні бути призначені відповідальні керівники, в мотивацію яких повинні бути закладені коефіцієнти актуальності регламентної документації. Водночас, розподіляючи права і обов'язки, керівник повинен тільки спрямовувати хід робіт у розв'язанні визначеного завдання, надаючи підлеглим необхідну самостійність. Практика переконує, що надто сувора регламентація недоцільна, вона стримує ініціативу, старанність виконавців. У ряді випадків це негативно відбивається на справі, особливо, якщо керівник встановлює методи і строки без повного врахування досвіду, умінь, реальних можливостей працівника.

Таким чином, удосконалення регламентації процедур виконання робіт персоналом організації дозволить підвищити ефективність праці працівників та діяльність організації в цілому.

#### Використані джерела

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278с.
2. Велещук С.С. Управління змістом робіт. Тернопіль, ТНЕУ, 2008. 97с.