

УДК 331.103

*О. О. Скорик,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва,
Черкаський державний технологічний університет*

НОРМУВАННЯ ТА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ ТА СПЕЦІАЛІСТІВ ЯК ЗАСІБ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

*A. A. Skorik
PhD, Associate Professor of economics and entrepreneurship
Cherkasy State Technological University*

HEADS AND SPECIALISTS LABOR RATIONING AND REGULATION AS A MEANS OF WORKING TIME RATIONAL USE

У статті виділені групи адміністративно-управлінського персоналу та досліджені особливості їх праці, здійснена класифікація видів робіт при виконанні управлінських функцій. Встановлено та обґрунтовано, що для раціоналізації праці керівників та спеціалістів необхідно впроваджувати в практику вітчизняних підприємств методи регламентації та нормування трудових процесів саме цих груп трудових ресурсів. Досліджені методи нормування та регламентації праці в сфері управління, впровадження яких дозволяє управлінському персоналу раціонально і ефективно використовувати робочий час і зменшувати кількість непродуктивних витрат часу. Наведені процедури, які доцільно здійснювати для удосконалення регламентів та нормативів праці керівників та спеціалістів. Зроблено висновок, що нормування та регламентація праці сприяють вирішенню завдань якісного вдосконалення систем і методів організації трудових процесів та управління персоналом, найбільш повному використанню професійного і творчого потенціалу керівників та спеціалістів, раціональній організації їх праці та підвищенню її ефективності, а також компетентності та дисципліни.

The article highlights the groups of administrative and managerial personnel and studied the peculiarities of their work, carried out the classification of types of works in the performance of managerial functions. It is installed and grounded that in order to streamline the work of managers and specialists, it is necessary to introduce in the practice of domestic enterprises the methods of labor rationing and regulation of these groups of labor resources. Advantageous methods of labor rationing and regulation in the field of management, the introduction of which allows management personnel to use rationally and efficiently working time and reduce the amount of unproductive time expenditures. These procedures are advisable to improve managers 'and specialists' labor rationing and regulation. It is concluded that the labor rationing and regulation contribute to solving the problems of qualitative improvement of systems and methods of organization of labor processes and personnel management, the most full use of the professional and creative potential of managers and specialists, the rational organization of their work and increase its efficiency, as well as competence and discipline.

Ключові слова: адміністративно-управлінський персонал; нормування праці; регламентація трудових процесів; методи нормування та регламентації праці.

Keywords: administrative and managerial personnel; labor standardization; regulation of labor processes; methods of labor rationing and regulation.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності праці керівників та спеціалістів є актуальним завданням, вирішення якого не лише забезпечує стійке положення підприємства на ринку, але й визначає також його динамічний розвиток. В сучасних умовах час є найціннішим і невідновним ресурсом, який будь-який індивід змушений витратити за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати ефективно, або неефективно. Більш раціональному витрачання робочого часу адміністративно-управлінського персоналу сприяє активне впровадження методів нормування та регламентації праці не лише основного персоналу, а й безпосередньо керівників та спеціалістів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми раціонального використання робочого часу для професій різного типу, зокрема управлінського персоналу, в різних умовах праці досліджувалася багатьма вченими (Л.Зайверт, Р. Кастенбаум, П. Фресс, Д. Завалишина та інші). Деякі аспекти проблематики нормування та регламентації трудової діяльності вивчалися таким вченими, як Є.П. Михайлов, О. А. Савелєва, А. М. Колот, В.М. Ковальов, А.Л. Кибанова, С.В. Шекшня, Г. Л. Чайка та іншими. Однак проблеми застосування методів нормування та регламентації праці як механізму раціоналізації використання робочого часу залишаються недостатньо вивченими.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження методів нормування та регламентації праці керівників та спеціалістів та оцінювання їх ролі у підвищенні ефективності використання робочого часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залежно від характеру виконуваних функцій управлінський персонал підприємства можна умовно поділити на наступні групи:

- керівники підприємства і їх заступники;
- лінійні керівники в цехах та на дільницях;
- керівники функціональних підрозділів;
- спеціалісти, що здійснюють інженерно-технічне забезпечення та конструкторсько-технологічну підготовку виробництва;
- спеціалісти, що здійснюють економіко-організаційне та комерційне забезпечення операційної діяльності;
- службовці, зайняті діловодством, інформаційним і господарським обслуговуванням операційної діяльності.

Праця кожної групи має власні особливості як з точки зору її функціонального змісту і характеру розумових навантажень, так й з точки зору впливу на результати діяльності підприємства.

Трудова діяльність керівників та спеціалістів пов'язана переважно з розумовою працею, яка хоча й не приймає безпосередньої участі у створенні матеріальних благ чи послуг, проте є невід'ємною та принципово важливою частиною загального трудового процесу. Крім того, керівникам та спеціалістам доводиться виконувати певні управлінські функції, які передбачають здійснення різноманітних видів трудової діяльності:

- проведення запланованих і незапланованих засідань, ділових зустрічей та переговорів;
- робота з документами, ведення обліку;
- поїздки та відрядження;
- телефонні та інші види комунікацій із контрагентами;
- планова технічна та організаційна робота (розробка або ознайомлення з планами, звітністю, технічною документацією);
- громадська робота та представницькі функції.

Для оцінки змісту фахової діяльності керівників та спеціалістів доцільно розглянути класифікацію робіт, які зазвичай виконуються в процесі реалізації управлінських функцій (табл. 1).

Таблиця 1.
Класифікація видів робіт при виконанні управлінських функцій

Класифікаційна ознака	Види робіт
1. За плановістю	<ul style="list-style-type: none"> • заплановані (чергові); • незаплановані (позачергові).
2. За періодичністю	<ul style="list-style-type: none"> • регулярні (поточні роботи); • систематичні (щотижневі наради); • періодичні (щоквартальні, щорічні звіти); • непередбачені (державні перевірки).
3. За терміном виконання	<ul style="list-style-type: none"> • короткострокові; • середньострокові; • довгострокові.
4. За характером спонукальних причин	<ul style="list-style-type: none"> • за робочою потребою; • з ініціативи вищого керівництва; • за власною ініціативою; • з ініціативи підлеглих.
5. За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • організаційні; • економічні; • технічні; • комплексні; • інші.
6. За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • збори, наради; • прийом відвідувачів; • перевірки документації та ін.
7. За участю співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • за участю підлеглих; • за участю керівництва; • самостійні.

Джерело: складено та доповнено автором за [4], [8]

Виконання зазначених видів робіт потребує від адміністративно-управлінського персоналу різнопланової за характером діяльності на протязі робочого дня. При цьому вирішальне значення мають такі особливості праці керівників та спеціалістів, як широкі інформаційні зв'язки, постійні контакти із значною кількістю людей, необхідність прийняття оперативних рішень, здійснення контролю за виконанням поставлених завдань.

Резерви часу будь-якого керівника або спеціаліста доволі обмежені, тому виникає необхідність його раціонального використання, максимальної економії та скорочення непродуктивних витрат. Щоб впоратися з таким завданням, необхідно точно знати, на що робочий час витрачається, на що його слід витрачати, на яких операціях можливо отримати резерви економії. Час – єдиний ресурс, який не піддається відновленню. Нестача часу призводить до відсутності системності та синхронності у виконанні поставлених завдань, порушення термінів реалізації проектів, штучного подовження робочого дня, погіршення трудової дисципліни та гігієни праці всього трудового колективу. Брак часу є наслідком відсутності чіткості, плановості та організованості роботи керівників та спеціалістів. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова менеджера призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитися і відновити первісну працездатність [2, с. 56].

Розглядаючи внутрішні чинники прямого впливу на підвищення ефективності управлінської праці, необхідно оцінити рівень її організації, забезпеченість процесів управління необхідною інформацією, відповідність кількісного та якісного складу працівників управління загальним обсягам та складності виконуваних робіт. Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію праці керівників та спеціалістів, особливе місце займає регламентація та нормування трудових процесів саме цих груп трудових ресурсів. Саме регламентація і нормування дозволяє управлінському персоналу раціонально і ефективно використовувати робочий час і зменшувати кількість непродуктивних витрат часу.

Нормування праці в узагальненому вигляді є встановленням нормативів витрат праці на виконання певного обсягу робіт в даних організаційно-технічних умовах [6, с. 14].

Нормативи з праці являють собою регламентовані величини режимів роботи устаткування, витрат праці, а також часу перерв в роботі, які встановлюються в результаті проведених досліджень. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів поділу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, вдосконалення методів роботи. Основним об'єктом нормування керівників і спеціалістів є функції управління, кожна з яких характеризується складом робіт і трудомісткістю виконання. Відсутність твердих нормативів на виконання окремих функцій може призвести до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань і досвіду працівників. Для нормування управлінської праці застосовують розрахункові і дослідницькі методи, за допомогою яких аналізується використання

робочого часу і визначається трудомісткість певних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці.

Оскільки сфера управління включає велику різноманітність видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. В даний час застосовують п'ять видів нормативів для нормування праці управлінського персоналу:

- норми часу;
- нормативи чисельності,
- норматив централізації робіт;
- норматив керованості;
- норматив співвідношення чисельності різних категорій [3].

Застосування тих чи інших нормативів залежить від категорії управлінського персоналу. Так, для керівників вищого рівня теорією і практикою управління визначена норма підпорядкованості (число підлеглих ланок апарату управління), яка приблизно складає від 5-6 до 8-10 підрозділів. При перевищенні цієї норми розрахунковим шляхом встановлюється потреба в заступниках. Для лінійних керівників при визначенні норми підлеглості додатково враховується ступінь централізації функціональних служб. Для функціональних керівників число підлеглих їм працівників визначається складністю і трудомісткістю управлінських процесів. Тому чисельність цієї категорії працівників розраховується за нормами керованості. Для спеціалістів та службовців зазвичай розробляються укрупнені нормативи чисельності.

Розрахунок даних нормативів заснований на отриманні емпіричних залежностей, що встановлюються з урахуванням рівня організації управління та інших організаційно-виробничих факторів. Основні методи нормування праці керівників і спеціалістів систематизовані в табл. 2.

Таблиця 2.
Методи нормування праці керівників і спеціалістів

Метод	Спосіб застосування
1. Метод аналогів	нормативи витрат часу встановлюються за аналогією з провідними організаціями
2. Методи прямого нормування	використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних функцій та робіт
3. Методи непрямого нормування	враховують вплив різних чинників на навантаження управлінського персоналу, спеціалістів та службовців

Джерело: систематизовано автором за [3], [8]

Більш широким за змістом методом раціональної організації праці керівників та спеціалістів є регламентація праці, яка окрім встановлення нормативів, полягає у розробці правил та процедур управління, документуванні положень та інструкцій, що визначають порядок діяльності окремих категорій керівників та спеціалістів при здійсненні ними управлінських та інших трудових функцій. Регламентація передбачає закріплення спроектованої технології виконання управлінських процесів у нормативній формі та вимагає обов'язкового виконання зазначених процедур. Методами регламентації праці керівників та спеціалістів можуть виступати блок-схеми складу робіт за функціями управління, процедури виконання управлінських робіт, операційно-технологічні карти, інструкції користувача при роботі на ПЕОМ тощо.

Регламентація управлінських трудових процесів базується на побудові раціональної системи документообігу, яка фіксує проходження документів за посадовцями, відбиваючи технологічний взаємозв'язок виконання різних функцій, операцій та видів робіт. Основним принципом організації системи документообігу є прямоточність, тобто проходження документів через мінімальну кількість погоджувальних інстанцій в процесі його створення, оформлення та використання. Для вивчення та раціоналізації маршруту руху документів доцільно застосовувати оперограми – графічне зображення руху документів у вигляді операційного ланцюга. Способи їх побудови різні та детально досліджені в спеціальній літературі.

З метою удосконалення регламентів та нормативів праці керівників та спеціалістів доцільно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою таких процедур:

- хронометраж;
- порівняння фактичних витрат часу за кожним видом робіт з нормативами;
- порівняння фактичних витрат часу певного фахівця із середніми витратами часу інших фахівців того ж рівня.

Для оптимізації структури розподілу певних видів робіт керівників та спеціалістів протягом робочого дня, крім перерахованих методів, доцільно застосовувати також метод спрощених спостережень і фотографію робочого часу, яка може здійснюватися шляхом моментоспостережень або самофотографії. Метод моментних спостережень забезпечує досить високу точність отриманих результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, проте його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівниками в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих. Самофотографія – це спостереження, що проводиться самостійно. Цей метод економічний, але не дає точних результатів і пов'язаний з певними труднощами при обробці матеріалів. Вибір методу проведення фотографії робочого часу залежить від цілей дослідження і необхідної точності спостереження.

Дослідження свідчать, що в зв'язку з невмінням правильно розподіляти час, корисна зайнятість керівників та фахівців не перевищує 70-80%, тому необхідно проводити аналіз його використання. Основні принципи техніки ведення обліку часу повинні зводитися до наступного:

- планування часу є частиною обов'язкового трудового процесу керівника;
- перш, ніж змінити способи роботи, необхідно їх детально вивчити;
- щоб раціонально організувати робочий час керівника, необхідно здійснювати облік всіх витрат часу, як продуктивних, так й непродуктивних;
- для виявлення відповідності робіт функціональним обов'язкам доцільно здійснити систематизацію видів робіт у межах посадових повноважень;
- виявлення непродуктивних витрат робочого часу є основою обґрунтованих планів на майбутнє – не можливо розробити плани раціонального використання часу на майбутнє, поки не обміркований поточний план раціонального використання часу.

Облік часу, який витрачається на виконання тих чи інших видів робіт, є досить складним завданням, до вирішення якого можна підходити з різним ступенем деталізації. Однак можна постійно займатися з'ясуванням того, як витрачається кожна хвилина, залишаючи поза увагою головну мету аналізу використання робочого часу – підвищення ефективності роботи менеджера, керівника або спеціаліста. Техніка і методи обліку та нормування повинні бути максимально простими та зручними, а регламентація трудових процесів повинна враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника та спеціаліста з врахуванням діяльності підприємства. При виявленні фактичних витрат робочого часу слід враховувати, з одного боку, чи дійсно виконується робота відповідає посаді, досвіду та рівню кваліфікації фахівця, а з іншого боку, чи не суперечать витрати часу на виконувани роботи розумним, раціональним підходам до використання часу.

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і невластивих посадовим обов'язкам робіт. Виявлення видів діяльності, яку можуть виконувати інші співробітники, і яка забирає час у керівника, називається діагностикою часу [8]. Для проведення такої діагностики час, що витрачається керівниками і спеціалістами, розподіляють за конкретними функціями. В процесі аналізу визначається, які чинники обумовлюють найбільші втрати, їх виявлення дозволяє знаходити способи зміни структури витрат часу, максимально сприяє досягненню цілей та скороченню необґрунтованих витрат.

За результатами досліджень робочого часу зазначеними методами, визначають такі показники, як коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт витрат часу з вини працівника та з незалежних від персоналу причин. На основі отриманих значень показників визначається коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення витрат часу. Прийнявши перераховані показники за нормативи, можна задіяти мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності праці, а також зниження трудомісткості за рахунок більш раціонального використання робочого часу, скорочення непродуктивних витрат часу.

Практика свідчить, що основними причинами витрат часу в діяльності керівників та спеціалістів є наступні:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів;
- незадовільна організація планування;
- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих;
- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень;
- недостатність керівних здібностей;
- невміння взаємодіяти з партнерами, підлеглими, проводити збори і наради.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Нормування та регламентація праці сприяють вирішенню завдань якісного вдосконалення систем і методів організації трудових процесів та управління персоналом, найбільш повному використанню професійного і творчого потенціалу керівників та спеціалістів, раціональної організації їх праці та підвищенню її ефективності, а також компетентності та дисципліни.

Оскільки не існує універсальних методів нормування та регламентації праці в сфері управління, необхідно створювати і розробляти науково обґрунтовані норми та регламенти праці керівників та спеціалістів для потреб підприємства, які дозволять більш об'єктивно оцінити роботу кожного керівника та спеціаліста, ефективніше використовувати матеріальні стимули, раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці, розробляти прогресивні технології та удосконалювати методи роботи апарату управління. Всі ці фактори дозволять зменшити кількість непродуктивних витрат часу, а також більш раціонально і ефективно використовувати робочий час управлінського персоналу.

Література.

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителя как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт – М.: Экономика, 1991. – 185 с.
2. Дункан К. Ваш личный тайм-менеджмент / К. Дункан. – Мн.: Попурри, 2012. – 224 с.
3. Заказнов А. Регламентация в управлении персоналом / А. Заказнов // Менеджмент качества. – 2014. - № 5. – С. 18 – 24.

4. Ковальов В.М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини. / В.М. Ковальов. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.
5. Михайлов Є.П. Економіка праці та соціально трудові відносини / Є.П. Михайлов. – К. – 2012. – 240 с.
6. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда / Е.А. Савельева. – М.: МАРТИТ, 2012. – 69 с.
7. Скорик О. О. Концептуальні основи регламентації праці / О.О. Скорик // Ефективна економіка. – 2018. - № 2. [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf
8. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.

References.

1. Zaivert, L. (1991), *Vashe vremja – v Vashih rukah* [Your time is in your hands (Leader's advice how to make effective use of time)], Economics, Moscow, Russia.
2. Duncan, K. (2012), *Vash lychnyj tajm-menedzhment* [Your personal time management], Potpourri, Minsk, Belarus.
3. Zakasnov, A. (2014), “Regulation in the management of personnel”, *Quality management*, vol. 5, pp. 18 – 24.
4. Kovalev, V.M. (2006), *Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and socio-labor relations], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Mikhailov, Y.P. (2012), *Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations], Kyiv, Ukraine.
6. Saveleva, E.A. (2012), *Reglamentacija i normirovanie truda* [Regulation and rationing of labor], MARTIT, Moscow, Russia.
7. Skorik, A.A. (2018), “Conceptual basis of labor regulation”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2 [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf
8. Chayka, G.L. (2007), *Organizacija praci menedzhera* [Organization of manager labor], Znannia, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2018 р.