

**Лісневський Олександр Вікторович**  
Житомирський державний  
технологічний університет  
*Науковий керівник:*  
к.е.н., доц. Обіход С.В.

## **МЕТОДИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Проблеми нормування праці останніми роками об'єктивно перейшли на перший план і є одними з важливих елементів системи управління персоналом організації. Перш за все це пов'язано з необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного і професійного складу і своєчасним коригуванням вимог до персоналу, виходячи з умов ринку.

Одним із дієвих засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах є обґрунтоване нормування праці, оскільки воно сприяє скороченню витрат праці, економії коштів на оплату праці, зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності господарювання.

Серед заходів, які спрямовані на раціональне здійснення управлінської праці, особливе місце займає її організація та нормування.

Метою статті є обґрунтування норм раціоналізації процесів розподілу і кооперації праці, удосконалення методів роботи апарату управління.

Розгляд даної теми є досить актуальним, оскільки саме організація та нормування дасть змогу управлінському персоналу раціонально та ефективно використовувати робочий час та зменшити кількість непродуктивних витрат часу, основними причинами чого в діяльності управлінського персоналу є: нечітке визначення цілей і пріоритетів, незадовільна організація планування, неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, нерішучість менеджера, не вміння працювати з партнерами, підлеглими, проводити збори і наради [3].

Проблема нормування праці службовців була вивчена і розглянута багатьма авторами, такими як М. Мендель, В.П. Пашуто, Г.Е. Слезінгер, І.В. Багрова та ін. Кожен з них пропонує свої підходи щодо встановлення норм і нормативів. Так, у книзі М. Мандела „Вимір і стимулювання продуктивності праці службовців не виробничої сфери й урядових закладів” пропонується вісім рівнів укрупнення будь-якої діяльності, до яких належить: VIII – загальне формулювання цілей і задач організації; VII – їхня конкретизація у виді системи кількісних показників; VI – планування, засноване на контрольних показниках; V – визначення кінцевих продуктів; IV – визначення проміжних продуктів; III – розчленовування виробничого процесу на операції; II – розчленовування операції на елементи; I – дроблення на рухи.

При виборі методів нормування праці службовців, як правило, виходять з того, що членування процесу праці нижче четвертого рівня в більшості випадків недоцільно.

П. Пашуто в своїй книзі „Організація, нормування та оплата праці” пропонує в цілях нормування розподілити управлінський персонал на такі категорії як керівники підприємства та їх замісники; лінійні керівники в цехах та на ділянках; керівники функціональних підрозділів; спеціалісти, які здійснюють конструкторську-технічну підготовку; спеціалісти, які здійснюють економіко-організаційну підготовку підприємства, аналіз та облік; а також службовці, зайняті діловиробничим, інформаційним та господарським обслуговуванням виробництва. І згідно з цього розподілу і використовувати різні методики нормування [5].

В загальному вигляді для нормування управлінської праці застосовують дві групи методів – розрахункові та дослідницькі. Перша з них, за визначенням Г.Е. Слезінгера „заснована на вивченні витрат робочого часу, друга – на статистичному аналізі чисельності службовців. Необхідні витрати часу на конкретні роботи можуть бути визначені або по заздалегідь розроблених нормативах і нормах часу, або шляхом 43 безпосереднього вивчення витрат робочого часу з використанням дослідницьких методів обробки відповідних фактичних даних”.

На практиці до нормування праці службовців має місце застосування таких показників як: ступінь завантаження виконавця основними роботами, ступінь завантаження виконавця нормованими роботами та ступінь використання робочого часу виконавця.

Оскільки сфера управління включає велику розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. В Україні на цей час діють п'ять видів нормативних матеріалів для нормування праці управлінського персоналу: норми часу, нормативи чисельності, норматив централізації робіт, норматив керування, норматив співвідношення чисельності різних категорій [1].

Нормування витрат управлінської праці полягає у встановленні нормативної чисельності працівників для виконання певних робіт. Об'єм роботи при цьому безпосередньо не вимірюється, а характеризується непрямими показниками. При використанні нормативів чисельності число працівників в цілому і по функціях управління визначається безпосередньо по нормативних формулах, в яких відбитий вплив різних чинників на трудомісткість управління або обслуговування.

Для розрахунку оптимальної чисельності персоналу рядом авторів рекомендується застосовувати різні математичні моделі, такі як, формула Розенкранца, рівняння у вигляді степенних (логарифмічних) або лінійних багатофакторних рівнянь регресії, рівняння лінійного програмування із застосуванням динамічних рядів та ін.

Для визначення кількості керівників різних рівнів, що здійснюють як загальне, так і функціональне керівництво, застосовуються нормативи керованості. При використанні нормативів керованості чисельність працівників визначається так само, як і норматив обслуговування. За допомогою нормативів обслуговування і керованості виробляється подальша деталізація нормативної чисельності працівників, встановленої після нормативів. Якщо після нормативів чисельності можна розрахувати чисельність службовців по функціях в цілому, то після нормативів

обслуговування і керуваності можна визначити число працівників тих або інших посад [2].

Усередині служб і підрозділів організації в цілях раціонального трудового навантаження і розставляння працівників застосовуються нормативи співвідношень. За допомогою нормативів співвідношень встановлюються, передусім, оптимальні співвідношення між чисельністю основних категорій управлінського персоналу: керівників, фахівців і інших службовців, а також співвідношення між окремими посадовими групами усередині цих категорій. Норми співвідношень виражаються відношенням, приведеним до одиниці, або у вигляді розмірних ланцюжків.

Основними методами нормування управлінських робіт є метод аналогів, прямого та непрямого нормування. За методом аналогів встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Методи прямого нормування використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт. Методи непрямого нормування враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

З метою удосконалення організації та нормування управлінської праці доцільне проведення аналізу витрат робочого часу за допомогою: хронометражу; порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня. Окрім перерахованих застосовують також метод спрощених спостережень та фотографія робочого часу (ФРЧ). ФРЧ застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера. ФРЧ може бути здійснена методом моментних спостережень та шляхом самофотографії.

Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих. Самофотографія це спостереження яке здійснюють самі працівники. Цей метод економічний, але не дає точних результатів і пов'язаний з труднощами в обробці матеріалів. Вибір методу проведення ФРЧ залежить від цілей дослідження та необхідної точності спостереження [3].

У країнах з розвинутою економікою розроблено і широко застосовуються системи мікроелементних нормативів для офісних робіт, серед них МТМ-С (Міжнародна асоціація МТМ), Universal Office Controls (консультативна фірма „Мейнард энд К<sup>о</sup>”), Advanced Office Controls (консультативна фірма „Нолан і К<sup>о</sup>”), IBM Common Staffing System (фірма ІБМ). Усі перераховані системи розраховані на автоматизовану розробку норм.

Дослідження показують, що в зв'язку з невмінням правильно розподіляти час, корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80%, тому необхідно проводити аналіз його використання. Оригінальна методика аналізу й оцінки праці керівників була розроблена фахівцями Скандинавських країн. Вона орієнтована на застосування методу миттєвих спостережень з використанням електронного реєстратора даних, що дозволяє здійснювати їхню автоматичну обробку.

Творці методики відійшли від традиційного принципу, покладеного в основу методу миттєвих спостережень, – фіксації попередньо визначених видів робіт. Замість цього складається перелік ключових слів, набір яких включає всі сторони роботи даного керівника. Розробляються кодові форми, що складаються з декількох переліків ключових слів, що відбивають, наприклад: вид роботи, її ціль, учасників. Для реєстрації своєї роботи керівнику досить вибрати по слову з кожного списку, натиснути відповідну клавішу на електронному реєстраторі. Закодовані дані (вид діяльності, її тривалість, частота повторення) вводяться в машину. Результати аналізу можуть бути отримані у виді таблиць, чи карт діаграм, а також у вартісному вираженні. Досліджуючи в такий спосіб роботу ряду керівників, можна скласти уявлення про роботу всього адміністративно-управлінського апарату, домогтися її поліпшення на реальній основі. Методика застосовується також для упорядкування капіталовкладень, оцінки програми перепідготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів, оцінки ефективності „керування по цілям” і в ряді інших випадків. Вона одержала досить широке поширення не тільки в Скандинавських країнах, але й у США.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання та економію. Щоб справитися з такою задачею, необхідно точно знати на що час витрачається і на що його треба витрачати. Потрібен систематичний аналіз, який повинен враховувати, з одного боку, чи дійсно виконується робота відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з іншого боку, чи не суперечать витрати часу на виконувани роботи розумним, раціональним підходам до використання часу [4].

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам робіт.

Отже, оскільки не існує універсальних норм витрат праці у сфері управління, необхідно створювати та розробляти науково обґрунтовані норми управлінської праці, які дадуть змогу більш об'єктивно оцінити роботу кожного працівника апарату управління, ефективніше використовувати матеріальні стимули, раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці, розробляти прогресивні технології та удосконалювати методи роботи апарату управління. Усі ці фактори дозволять зменшити кількість непродуктивних витрат часу, а також більш раціонально та ефективно використовувати робочий час управлінському персоналу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Кодекс законів про працю України: Науково-практичний коментар. – Харків: Консум, 2003. – 832 с.
2. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
3. Бичін В.Б. Малінін С.В. Нормування праці: Підручник / Під ред. Ю.Г. Одьогова. – М.: Видавництво „Екзамен”, 2003. – 320 с.
4. Генкін Б.М. Нормування праці. – М.: Економіка, 1985. – 185 с.
5. Пашуто В.П. Організація, нормування і оплата праці на підприємстві. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.