

О. В. Чумаченко,
кандидат економічних наук, доцент,
Т. С. Шульгіна,
асистент,
Донецький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Постановка проблеми. Одною з головних проблем більшості вітчизняних підприємств визнається якість менеджменту. Накопичені в країні управлінські знання потребують переоцінки, а рекомендації західних аналітиків — адаптації до українських умов виробництва. Інтенсивність та складність процесів суспільного розвитку, в свою чергу, відбиваються на економічному середовищі. Деякі з них призводять до суттєвих змін, у тому числі, у менеджменті персоналу. За останні роки з'явилося багато нових відділів, професій, посад, за якими відсутні будь-які методичні рекомендації щодо нормування та планування праці таких фахівців. Тому значний інтерес становлять процедури планування чисельності персоналу, а саме управлінців, норми управлінської праці, а також самі процедури його нормування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою даної роботи послужили наукові праці А. Гастева, Б. Генкіна, П. Керженцева, А. Кібанова, А. Колога, С. Савкова, Л. Синяєва, О. Терещенко, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, у яких особлива увага приділялась сутності, призначенню й особливостям управлінської праці; розробкам питань планування чисельності персоналу, нормування праці в цілому й управлінської праці зокрема [1, 2, 3].

Актуальність дослідження. Нормування праці в останні роки об'єктивно вийшло на перший план та є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом підприємства. Світовий досвід засвідчує, що ефективна робота підприємств в економіці ринкового типу можлива лише за умови високого рівня організації нормування праці. Провідні країни, такі як США, Великобританія, Швеція, Японія, Італія, не лише не знижують вимоги до нормування праці, але і розширюють сферу його застосування. Проблеми оптимізації або визначення необхідної чисельності управлінського персоналу для вітчизняних підприємств стала зростати у зв'язку з тенденціями збільшення чисельності даної категорії працівників у системі управління. Актуальність дослідження нормування праці управлінських працівників обумовлена зростанням вимог до обґрунтованості й коректності прийнятих управлінських рішень. Забезпечення якості прийнятих управлінських рішень не можливе без ефектив-

ного нормування чисельності управлінського персоналу, що передбачає узагальнення накопиченого до теперішнього часу вітчизняного й закордонного досвіду в сфері нормування управлінської праці, а також подальшого розвитку існуючих підходів до нормування управлінської праці, що враховують його особливості в сучасних умовах. Таким чином, існує потреба в науковому дослідженні проблеми нормування управлінської праці, в чіткому визначенні місця й ролі нормування чисельності персоналу в системі управлінської праці, а також у вивченні закономірностей його розвитку з урахуванням мінливого змісту й характеру управлінської праці.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей управлінської праці в сучасних умовах та визначенні напрямків удосконалення нормування управлінської праці.

Виклад основного матеріалу. Особливе місце у вирішенні задач організації праці управлінців, удосконалення апарату управління та методів його роботи, поліпшення використання робочого часу і скорочення управлінських витрат належить нормуванню. Це пов'язано, перш за все, з необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізацією їх чисельного та професійного складу, своєчасним корегуванням вимог до персоналу згідно з умовами ринку [4].

Нормування трудових витрат працівників управління є особливо складним, а сучасні підходи до організації і нормування праці управлінських працівників на виробничих підприємствах не дозволяють в повній мірі розкрити і використати людський потенціал. Відсутність обґрунтованих нормативів на виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не достатньо навантажені протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це провокує конфліктні ситуації, призводить до нерационального використання знань і досвіду працівників, що виконують функції управління. Сучасні тенденції ринку пред'являють до нормування управлінської праці наступні вимоги:

- використання науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;

— удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;

— зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Особливості управлінської праці помітно обмежують можливості впровадження в практику роботи норм і нормативів. Зміни у функціях керівництва, викликані переходом до ринкової економіки, дещо ускладнюють процес нормування праці. Однак це не означає, що не існує можливості нормувати значну частину управлінських робіт. Дослідження доводять, що частка працівників, зайнятих творчою працею в сфері управління значно завищена; лише праця, що пов'язана з керівництвом та виконанням завдань, які потребують самостійних рішень, можна охарактеризувати як творчу (вищий рівень управління). Звичайні управлінські процедури (операції), для виконання яких хоча й необхідні майстерність, здібності, увага, але які виконуються за заздалегідь визначеними правилами, не є творчими та можуть бути автоматизовані (середній та нижчий рівень управління).

За характером праці, складності та рівня відповідальності виконуваних функцій можна виділити три рівня управління: вищий (керівники); середній (фахівці) та нижчий (технічні виконавці). Трудові функції і зміст праці груп управлінського персоналу розрізняють, перш за все, за такими показниками, як складність виконуваних робіт, рівень кваліфікації працівників, питома вага творчої праці, ступінь повторюваності окремих елементів роботи, рівномірність завантаженості протягом робочого дня. Все це потребує використання різноманітних методів нормування праці та розрахунку чисельності для різних категорій управлінського персоналу.

Для розрахунку оптимальної чисельності персоналу деякі автори рекомендують застосовувати математичні моделі, такі як формула Розенкранца, статистичні (логарифмічні) або лінійні рівняння багатфакторної регресії, рівняння лінійного програмування із застосуванням динамічних рядів. Проте, як показує аналіз діяльності служб управління персоналом різних підприємств, з огляду на те, що ці формули і рівняння були розроблені для нормування праці в основному технічного персоналу, вони не враховують специфічних особливостей праці управлінських службовців вищої ланки. Спроби застосування математичних методів, зокрема методу Дж. Бокса і Д. Кокса [5], із метою побудови регресійної моделі залежності чисельності працівників управління від різних чинників мають безліч обмежень застосування, вимагають великої статистичної бази, а одержані моделі є суто індивідуальними для конкретних умов. Водночас через достатню складність визначення деяких показників, що

входять до формул і рівнянь, запропоновані розрахунки не знаходять широкого застосування в практиці нормування праці управлінського персоналу.

Через необхідність розширення практики нормування чисельності управлінського персоналу в нових умовах господарювання постає питання про нові підходи розробки методів нормування, які б дозволили враховувати вплив організаційно-технічних, соціально-економічних та психіко-емоціональних умов праці на чисельність працівників управління. Тому при нормуванні чисельності такої категорії працівників особливу увагу треба приділити проведенню оцінки інтенсивності, складності та напруженості праці управлінського персоналу, в наслідок того, що до теперішнього часу, багато розробок в цій галузі мають дискусійний характер та не отримують практичного використання.

У вітчизняній практиці нормування праці головним принципом є встановлення витрат часу, необхідних для виконання певного обсягу роботи (функцій). Рівень інтенсивності праці при цьому формується автоматично, як результат взаємодії існуючих технічних, організаційних, економічних, соціальних і психофізіологічних факторів виробництва. Організатор трудового процесу, як правило, не завжди має змогу управляти інтенсивністю праці, внаслідок чого мають місце коливання рівнів напруженості норм, поява „вигідних” і „невигідних” для працівника робіт, „вигорання” працівника, недоліки в оплаті праці, тощо. Вказані проблеми в повному обсязі відносяться і до праці управлінського персоналу.

З метою вдосконалення процесу нормування праці управлінського персоналу, при плануванні його чисельності, слід враховувати інтенсивність праці певної категорії персоналу в конкретних виробничих умовах. Наукою і практикою вироблені такі основні показники для оцінки інтенсивності праці:

- 1) коефіцієнт зайнятості (завантаженості) активною роботою;
- 2) кількість виконуваних функцій;
- 3) темп праці;
- 4) ритм праці.

Коефіцієнт зайнятості (завантаженості) активною роботою відображає ступінь зайнятості працівника протягом робочого часу або „щільність робочого часу”. Даний коефіцієнт дає можливість вимірювати інтенсивність праці не лише за показниками використання робочого часу або величиною перерв у трудовому процесі, а й на основі аналізу структури зайнятості працівника. Разом з тим, коефіцієнт зайнятості активною роботою, по суті, характеризує екстенсивний фактор праці. Це свідчить про необхідність одночасного використання інших показників для більш об'єктивної оцінки інтенсивності праці.

Класифікація робіт з їх важкістю [9]

Ступінь складності	Характеристика
комфортні	роботи, що виконуються в умовах, близьких до фізіологічного комфорту. При цьому фізичні і нервово-емоційні навантаження повністю відповідають фізіологічним можливостям людини;
відповідні	роботи, що виконуються в сприятливих умовах праці, що не перевищують гранично допустимі значення виробничих факторів;
несприятливі	роботи, виконуються в несприятливих умовах праці. Вони можуть бути усунені при поліпшенні режиму праці та відпочинку в даних умовах;
шкідливі	роботи характеризуються деякими перед патологічними явищами і істотним зниженням працездатності, погіршенням точності і швидкості звичних робочих рухів, збільшенням кількості помилок;
екстремальні	роботи, що виконуються в несприятливих /екстремальних/ умовах праці, що призводять в кінці робочого дня чи тижня до патологічного стану організму;
неприпустимі	виконання робіт призводить до патологічних змін, що відмічаються незабаром після початку роботи, носять гострий і стійкий характер.

Темп праці характеризує швидкість виконання трудових операцій або частоту трудових рухів та дій в одиницю часу, що відображає інтенсивність конкретної праці, та визначається відношенням нормативного часу операції, розрахованого за системою мікроелементного нормування, до фактичного часу виконання. Вимірювати його величину рекомендується шляхом проведення хронометражу, кінозйомки трудового процесу та його елементів. Однак визначення темпу праці працівників управління не завжди можливе в наслідок різноманіття функцій, виконуваних управлінським персоналом вищої та середньої ланок управління.

Від темпу праці слід відрізнити ритмічний та неритмічний характер праці. Якщо трудовий процес є ритмічним, легко створюється автоматизм робочих дій, що сприяє підвищенню якості виконуваних функцій, зменшенню втомлюваності працівника.

У практиці нормування праці використовується також такий показник як ступінь важкості праці. Згідно до наказу №528 від 27.12.2001 „Про затвердження Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу”, „важкість праці” — характеристика трудового процесу, що відображає переважне навантаження на опорно-руховий апарат і функціональні системи організму, що забезпечують його діяльність. Важкість праці характеризується фізичним динамічним навантаженням, масою вантажу, що піднімається і переміщується, загальним числом стереотипних робочих рухів, розміром статичного навантаження, робочою позою, ступенем нахилу корпусу, переміщенням в просторі [7]. Однак визначене трактування важкості праці більш

притаманне праці працівників робочих спеціальностей. Разом з тим існує підхід, згідно з яким ступінь важкості праці являє собою інтегральний показник, що характеризує психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні, соціально-психологічні умови праці, а також режим праці і відпочинку. Відповідно до даного визначення важкості праці на робочому місці всі умови виконання робіт можна підрозділити на шість категорій (табл. 1).

Дослідження сутності ступеня складності робіт за важкістю доводять, що фактично враховується вплив умов праці на психіко-фізіологічний стан працівника. Наведені категорії важкості праці визначають оптимальні умови праці. Так, за рекомендаціями Центрального науково-дослідного інституту, при проектуванні трудових процесів з метою забезпечення оптимальної інтенсивності праці, при їх виконанні необхідно забезпечувати умови праці, не вище за другу категорію важкості. Третя категорія важкості праці припустима за умови створення особливих режимів праці та відпочинку [9].

Існує ряд методів, що характеризують і оцінюють важкість праці:

- калориметричний метод;
- інтегральний метод оцінки втоми;
- методи дослідження структури трудового процесу по рухам і діям.

Калориметричний метод, заснований на прийнятих у фізіології праці способах вимірювання енергетичних витрат організму в процесі трудової діяльності. Він володіє певними перевагами для оцінки рівня інтенсивності праці, за допомогою порівняння його фактичного і нормативного значень. Однак, даний метод

не дає точних даних про витрату життєвих сил (стомлення працівника) при трудовому процесі, де переважають статичні навантаження, а також при розумово і емоційно напруженій праці.

Інтегральний метод оцінки втоми, який дозволяє встановлювати загальний для всіх робіт комплекс стомлення, заснований на характеристиках стану нервової системи, стабільності (рухливості), збудливості та силі. Відношення інтегрального показника важкості праці (в балах) до максимального фонду робочого часу за зміну (480 хв.) характеризує коефіцієнт важкості, максимальне значення якого при шостій категорії важкості праці і восьмигодинній робочій зміні становить 0,125 балів/хв.; при п'ятій категорії — 0,123; четвертій — 0,111; третій — 0,094; другій — 0,068; першій — 0,037 балів/хв. Операція або робота вважаються нормальними, якщо питома важкість їх не перевищує 0,068 балів/хв. [10]. Для отримання інформації про ступінь, прояви та фактори виробничого стомлення рекомендовано методи соціологічних опитувань.

Для визначення важкості праці найбільш широко використовуються методи дослідження структури трудового процесу за рухами та діями. Основними засобами одержання інформації є спостереження, виміри, розрахунки. Головна перевага методу полягає в можливості визначення кількісного впливу кількох чинників на тривалість виконуваної роботи. Однак даний метод, як і попередній, більш придатний для робітників або управлінців нижчої ланки управління.

Таким чином, серед методів оцінки важкості праці для працівників, що виконують управлінські функції вищої та середньої ланки найбільш придатним є інтегральний метод оцінки втоми. Використання даного методу дозволить визначити ступінь психіко-фізіологічного навантаження на працівника як за окремими операціями, так і за загальним обсягом виконуваної роботи за певний період часу без її розподілу на окремі операції.

Разом із тим при нормуванні чисельності працівників апарату управління рівень втоми працівників не дозволяє безпосередньо встановлювати час, потрібний для виконання певних операцій. Цю задачу можна вирішити за допомогою оцінки напруженості праці. Напруженість управлінської праці характеризується емоційним навантаженням на організм, що потребує переважної роботи мозку з отримання та переробки інформації. До факторів, що характеризують напруженість праці, можна віднести: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження; ступінь монотонності навантаження; режим праці. Важливими факторами, що характеризують умови праці по напруженості трудового процесу, є наявність або відсутність ризику для власного життя працівника, монотонність праці, а та-

кож фактична тривалість робочого дня та змінність роботи. При тривалості робочого дня до 7 годин умови праці відносяться до оптимального класу, до 9 годин — допустимі, більше 9 годин — напружені [6].

Найбільш легкою управлінською працею, прийнято вважати працю, що не потребує прийняття рішень. Такі умови праці вважають оптимальними. До напружених умов першого ступеню відносять працю, яка пов'язана з вирішенням складних задач за відомими алгоритмами або роботу з використанням декількох інструкцій. До другого ступеню напруженості праці відноситься творча діяльність, що потребує вирішення складних задач при відсутності очевидного алгоритму рішення.

Також критерієм напруженості праці є час, необхідний для виконання роботи в даних організаційно-технічних умовах. Показником напруженості є ставлення необхідного часу до встановленої норми. Оптимальна напруженість норм досягається за умови її встановлення на рівні необхідних витрат, тобто — 1,0. Однак це положення справедливе для моменту встановлення норм і вимагає уточнення, при розгляді даного співвідношення в динаміці. Чим більше відхилення від наведеного співвідношення в будь-яку сторону, тим нижча якість норм, більший діапазон їх напруженості (отже, інтенсивності праці).

Складність даного підходу до розв'язання проблеми полягає у визначенні сутності та методики встановлення необхідного часу. Умовою збереження оптимальної напруженості норми є його перегляд у той момент, коли розрив між нормою і необхідним часом вийде за 5%-ву межу, тобто як тільки рівень напруженості знизиться нижче 0,95. Тому пропонується два основних напрями обґрунтування норм праці рівної напруженості при обґрунтуванні чисельності персоналу:

— на стадії розробки норм: застосування розрахунково-аналітичного методу нормування та єдиних вихідних трудових нормативів;

— на стадії впровадження та управління рівнем напруженості норм: використання аналітично-дослідницького методу.

Застосування даних методів нормування дозволить забезпечити відповідність рівня фактичних витрат робочого часу до необхідних.

Висновки. Практика використання нормативів чисельності управлінців висунула ряд методичних питань, від рішення яких залежить якість нормативної бази та розширення сфери нормування праці. Одним з таких питань є створення методики, в якій наряду з математичними розрахунками нормативів чисельності було враховано інтенсивність та важкість праці, що максимально точно враховують конкретні умови праці

та дозволить забезпечити рівну напруженість норм управлінських працівників. Разом з тим, досягнення рівної напруженості норм є актуальною та складною проблемою. Для її вирішення окрім ефективного нормативно-методичного нормування праці персоналу підприємства також потрібні: висока кваліфікація фахівців з праці; можливість комплексного проектування проектної технології, організації праці та виробництва; економічна і соціальна зацікавленість працівників усіх категорій у високій якості норм праці.

Література

1. **Синяєва Л. В.** Проблеми договірної регулювання нормування праці в Україні / Л. В. Синяєва // Вісник донецького національного університету, сер. В: економіка і право, Вип. 2. — 2008. — С. 281 — 287. 2. **Савкова С.** Шляхи вдосконалення нормування праці / С. Савкова, О. Терещенко // Україна: аспекти праці. — 2002. — №2. — С. 41 — 45. 3. **Колот А. М.** Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с. 4. **Омельченко И. Б.** Нетрадиционный метод нормирования численности управленческого персонала. — [Електронний ресурс]. — Кадры предприятия / И. Б. Омельченко. — 2004. — №4. — Режим доступу : <http://www.kar.ru>. 5. **Зоткин Н. С.** Проблема совершенствования нормирования управленческого труда и численности работников предприятия / Н. С. Зоткин // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 3(15). 6. **Оценка тяжести и напряженности труда.** — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://oxrana-tryda.ru/osenka-tyazhesti-i-napryazhennosti-truda/>. 7. **Наказ „Про затвердження Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу”.** — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2298>. 8. **Голицын А. Н.** Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие / А. Н. Голицын, Л. Е. Пикалова. — М. : Мир и Образование, 2008. — [Электронный ресурс]. — Режим доступу : http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=333072. 9. **Нормалізація умов та інтенсивності праці.** — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [\[ntensivnost-pracz-.html\]\(http://www.paragononstate.com/vnutrfmove-planuvannya/74-normalzaczya-umov-ta-intensivnost-pracz-.html\). 10. **Крушельницька Я. В.** Фізіологія і психологія праці. — \[Електронний ресурс\]. — Режим доступу : <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/757/1/>](http://www.paragononstate.com/vnutrfmove-planuvannya/74-normalzaczya-umov-ta-</p></div><div data-bbox=)

Чумаченко О. В., Шульгіна Т. С. Особливості нормування управлінської праці

У статті досліджено особливості управлінської праці в сучасних умовах та визначено напрямки вдосконалення нормування управлінської праці. Одним із таких напрямів є створення методики в якій поруч із математичними розрахунками нормативів чисельності враховується інтенсивність та важкість праці, що максимально точно враховують конкретні умови праці та дозволить забезпечити рівну напруженість норм управлінських працівників.

Ключові слова: нормування, управлінська праця, інтенсивність, темп, важкість, напруженість праці.

Чумаченко Е. В., Шульгина Т. С. Особенности нормирования управленческого труда

В статье исследованы особенности управленческого труда в современных условиях и определены направления усовершенствования его нормирования. Рекомендовано создание методики в которой наряду с математическими расчетами нормативов численности были учтены интенсивность и тяжесть труда, которые максимально точно учитывают конкретные условия работы и позволяют обеспечить равную напряженность норм работников аппарата управления.

Ключевые слова: нормирование, управленческий труд, интенсивность, темп, тяжесть, напряженность труда.

Chumachenko O. V., Shulgina T. S. Features standardization of administrative work

The article explores the peculiarities of administrative work in modern conditions in the sector and improve standardization of administrative work. It was recommended the method in which of norms along with mathematical calculations were taken into account the intensity and hardness of work. This gives the most accurate account of the specific conditions and ensures equal tension norms for management.

Key words: regulation, administrative work, intensity, tempo, severity, intensity of labor.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2011
Прийнято до друку 15.03.2011