

**Євась Т.В.**, старший викладач

кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Жукова О.А.**, старший викладач

кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Загороднюк А.С.**, здобувач 4-го року підготовки,

спеціальність «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

## ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## PECULIARITIES OF LABOR RATING OF THE MANAGEMENT PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та особливості нормування праці управлінського персоналу. Визначено вимоги до нормування управлінської праці. Розглянуто основні методи нормування праці управлінців. Проаналізовано види нормативних критеріїв для нормування праці управлінського персоналу підприємства.

**Ключові слова:** норматив, нормування, управлінська праця, норми часу, норматив чисельності, норматив централізації робіт, норми керованості, норматив співвідношення чисельності різних категорій працівників.

**Abstract.** The article considers the essence and features of the rationing of management staff. Requirements for standardization of managerial work are determined. The main methods of rationing the work of managers are considered. The types of normative criteria for standardization of work of the management personnel of the enterprise are analyzed.

**Key words:** standard, rationing, managerial work, time norms, number norm, norm of work centralization, norms of controllability, norm of ratio of number of different categories of workers.

*Постановка проблеми.* Питання організації, нормування, обліку, аналізу та оцінки ефективності праці управлінського персоналу залишаються актуальними й в сучасних реаліях господарювання, адже раціоналізація управлінської праці значною мірою визначає її ефективність та успішність підприємства на ринку.

Під ефективністю управлінської праці розуміють соціально-економічну категорію, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління [2].

Одним із дієвих засобів забезпечення ефективності управлінської праці менеджерів підприємства всіх рівнів управління є нормування їхньої праці, що є не останнім елементом системи управління персоналом організації. Це пов'язано із необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного і професійного складу та своєчасного коригування вимог до персоналу, виходячи з умов ринку. Крім того, обґрунтоване нормування праці сприяє скороченню витрат праці, економії

коштів на оплату праці, зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності господарювання [5, с. 72].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемам нормування праці працівників апарату управління підприємства присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних теоретиків та практиків, зокрема вони висвітлені у роботах Балабанової Л.В., Бондаренко В.В., Пашуто В.П., Резника С.Д., Сардак О.В., Соколова С.Н., Удалова Ф.Е. та інших.

Аналіз сучасної наукової та практичної літератури свідчить, що кожен автор пропонує власні підходи до встановлення норм та нормативів управлінської праці, пропонує різні методи її нормування. Проте, незважаючи на різноманітність запропонованих науковцями та практиками методичних підходів, нормування витрат управлінської праці залишається одним із пріоритетних та складних напрямків менеджменту, оскільки сфера управління включає велике різноманіття видів робіт навіть у межах однієї функції управління і, тому, не існує універсальних норм витрат праці.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є визначення сутності, задач, видів нормативів та методів нормування праці управлінського персоналу підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт та необхідної для їхнього виконання чисельності працівників [1, с. 117].

Управлінська праця має специфічні особливості, що призводить до складності кількісної та якісної оцінки ефективності діяльності менеджерів, а це значно зменшує можливості впровадження в практику роботи норм та нормативів. Проте, значна частина управлінських робіт підлягає на сьогодні нормуванню. При цьому, в цілях нормування пропонується розподілити управлінський персонал на такі категорії як:

- керівники підприємства та їх замісники;
- лінійні керівники в основних виробничих підрозділах;
- керівники функціональних підрозділів;
- спеціалісти, які здійснюють конструкторську-технічну підготовку;
- спеціалісти, які здійснюють економіко-організаційну підготовку підприємства, аналіз та облік;
- службовці, зайняті діловодством, інформаційним та господарським обслуговуванням виробництва.

І згідно з цього розподілу й використовувати різні методики нормування [6].

Для нормування управлінської праці на сьогодні застосовуються такі групи методів:

1) розрахункові (аналітичні): дозволяють аналізувати витрати робочого часу висококваліфікованими фахівцями, зміст праці яких можна прийняти за еталон, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

2) дослідницькі: допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації, організації та змісту праці. Так, за допомогою фотографії робочого дня та хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура та витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

Основними методами нормування управлінських робіт є:

- метод аналогів: встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями; використовується для визначення обсягів робіт тих категорій

працівників апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;

- методи прямого нормування: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;

- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців [1, с. 117-119].

В Україні на цей час діють п'ять видів нормативних критеріїв для нормування праці управлінського персоналу: норми часу, нормативи чисельності, норматив централізації робіт, норми керованості, норматив співвідношення чисельності різних категорій працівників [5, с. 74].

Норми часу дозволяють визначати, обліковувати, аналізувати та планувати роботу управлінського працівника, адже резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання та економію, а для його необхідно точно знати на що час витрачається і на що його треба витратити.

Практика менеджменту пропонує класифікувати витрати часу управлінського персоналу за різними ознаками, зокрема:

- 1) за змістом робіт: комплексні, економічні, технічні тощо;
- 2) за характером причин виникнення робіт: власна ініціатива, розпорядження керівництва, ініціатива громадських організацій тощо;
- 3) по терміновості виконуваних робіт: перспективні, поточні тощо;
- 4) за формами діяльності: індивідуальна робота, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови тощо;
- 5) за функціями управління: планування, організація, координація, мотивація, облік, контроль [7, с. 190-191].

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 типової структури апарату управління підприємства певної галузі та масштабу діяльності.

Для визначення кількості керівників різних рівнів, що здійснюють як загальне, так і функціональне керівництво, застосовуються нормативи керованості – кількість працівників, якими най ефективно може управляти менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватись згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому 7 чоловік).

Нормативи чисельності і норми керованості можуть розроблятися для широкого кола керівників всіх рівнів. За допомогою перших визначається загальна чисельність працівників по функціях управління, за допомогою других – можна здійснити оптимальне розставлення працівників.

Усередині служб і підрозділів організації в цілях раціонального трудового навантаження і розставлення працівників застосовуються нормативи співвідношень за допомогою яких 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 [1, с. 118; 5, с.74-75].

Таким чином, розробка обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє:

- більш об'єктивно оцінювати результати праці кожного працівника апарату управління;
- ефективніше використовувати систему матеріального та морального стимулювання;
- раціоналізувати процеси розподілу та кооперації управлінської праці;
- розробляти прогресивні технології управління діяльністю організації;
- удосконалювати методи роботи апарату управління.

Результат праці управлінського персоналу – це творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста [4, с. 66]. В умовах сьогодення ефективність та результативність господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства визначається та напряду залежить від раціональної організації та здійснення керівниками управлінської діяльності [3, с.39-40]. При цьому важливого значення набуває проблема нормування праці управлінського персоналу.

*Висновки.* Отже, до нормування управлінської праці повинні висуватись такі вимоги: встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці; удосконалення норм та нормативів управлінської праці; розширення сфери застосування нормування праці; зниження витрат на розробку нормативів.

Сучасні підходи до організації та нормування праці дозволять управлінському персоналу раціонально та ефективно використовувати робочий час та зменшити кількість непродуктивних витрат часу, основними причинами яких є: нечітке визначення цілей і пріоритетів, незадовільна організація планування, неорганізованість і недисциплінованість працівників, відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, проводити збори і наради.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
2. Євась Т.В. Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера сільськогосподарського підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_NPE\\_2007/Economics/21083.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/21083.doc.htm).
3. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. Випуск №2(10). С. 39-45. URL : [http://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2019.pdf#page=39](http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019.pdf#page=39).
4. Євась Т.В., Собчак А.І., Ходаківський М.М. Оцінка діяльності управлінського персоналу підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. Випуск №3(15). №4(16). С. 62-67. URL : <https://pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=62>.
5. Лісневський О.В. Методи нормування праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: з матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. (м. Житомир, 23 квіт. 2015 р.)*. Житомир: ЖДТУ, 2015. С. 72-77.
6. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практич. пособ. Москва: КноРус, 2017. 318 с.
7. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2002. 622 с.

8. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
9. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.

**Євась Т.В.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
**Жукова О.А.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
**Олійник М.А.**, здобувач 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»  
Вінницький інститут Університету «Україна»

### СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

#### MODERN ASPECTS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

**Анотація.** У статті розглянуто сутність управління персоналом в умовах пандемії. Визначено особливості управління персоналом в умовах кризи. Досліджено основні етапи антикризового управління персоналом. Запропоновано напрями управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19.

**Ключові слова:** персонал, кадри, управління персоналом, антикризове управління персоналом, система управління персоналом.

**Abstract.** The article considers the essence of personnel management in a pandemic. Peculiarities of personnel management in the conditions of crisis are determined. The main stages of anti-crisis personnel management are studied. The directions of personnel management of the enterprise in the conditions of pandemic COVID-19 are offered.

**Key words:** personnel, personnel management, anti-crisis personnel management, personnel management system.

*Постановка проблеми.* Існуючі умови господарювання, що характеризуються зміною зовнішніх та внутрішніх виробничих умов, нестабільністю економічного та соціального розвитку суспільства, у 2020 році доповнились новим чинником – пандемією COVID-19, яка вплинула на всі сфери життєдіяльності суспільства та висунула нові вимоги до управління персоналом.

Персонал – це основа будь-якого підприємства і без нього неможливе його функціонування, тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів ефективного управління персоналом в кризових умовах залишається актуальним та обумовлене