

УДК 338.24

Наталія ЮРИК

## ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ, ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Резюме.** Правильне нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера дозволять не тільки забезпечити раціональне використання часу керівником, але й досягнення ним позитивних результатів діяльності та подолання психологічних бар'єрів: усунення сумнівів щодо можливості регламентації робочого дня, впровадження ефективної системи і технології організації роботи в апараті управління. Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах. Основним завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників. Головна перевага нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу в умовах антикризового менеджменту полягає в тому, що дані процеси призводять до значної економії часу в цілому – найціннішого ресурсу в даних умовах функціонування будь-якої організації.

**Ключові слова:** нормування праці, облік часу, аналіз часу, методи нормування, методи обліку часу, управління часом, тайм-менеджмент.

Nataliia Yuryk

## FEATURES OF MANAGERIAL WORK QUOTA SETTING, MANAGER WORKING TIME TRACKING AND ANALYSIS UNDER ANTI-CRISIS MANAGEMENT

**Summary.** Manager is the main figure in management. Work efficiency of separate departments and the enterprise as a whole depends on the manager's work. Lack of proper managerial work quota setting, manager's working time tracking and analysis result in an inefficient manager's work. The main reasons of an inefficient use of time in times of crisis are the lack of daily work plans, lack of managerial skills, lack of information, disorganization of production processes, unclear division of rights and responsibilities. Overtime work results in an unproductive work style and inefficient use of time at all management levels and often in bankruptcy. Proper managerial work quota setting, manager working time tracking and analysis will ensure not only the efficient use of time but also obtaining of positive results and overcoming of psychological barriers such as elimination of doubts regarding the regulation of working hours, the introduction of an effective system and technologies of work organization in the administrative apparatus. Work quota setting is a process of determining the measure of labor costs needed for performing a particular scope of work in given organizational and technical conditions. Determination of labor input and need in the number of employees are the main objectives of the work quota setting. Time tracking is the act of tracing out the time used on each activity in a specific amount of time. Time management is the act or process of conscious control over the amount of time spent on specific activities. In terms of time scarcity the time management and time tracking are urgent and absolutely necessary. Although time monitoring was basically just a method for checking the way workers use their time, today it is an important system that is used for other various things like: payroll handling, income management, customer management, invoicing, database management, project management etc. The main advantages of the managerial work quota setting, manager working time tracking and analysis under anti-crisis management are that these processes result in time saving as it is the most valuable resource in given conditions of organization functioning. Therefore, the article aims at determining the role and importance of managerial work quota setting, manager working time tracking and analysis under anti-crisis management.

**Key words:** work quota setting, time tracking, analysis of time, work quota setting methods, time tracking methods, time management.

**Постановка проблеми.** Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить результативність діяльності не тільки окремих підрозділів підприємства, але й діяльність усього підприємства. Відсутність правильного нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу призводить до неефективної роботи менеджера.

Саме тому слід виділити основні причини неефективного використання робочого часу керівника в умовах антикризового управління, а саме: відсутність чіткого плану робочого дня; недостатня кваліфікація управлінського персоналу; непорядкованість інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна зайнятість, безкінечна штурмівщина в справах, які вимагають планомірного вирішення, створюють у колективі непродуктивний стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх ланках, а часто – до банкрутства.

Разом з цим необхідно відзначити, що нова армія менеджерів, бізнесменів значною мірою переглядає своє відношення до цього питання і в багатьох випадках вводить елементи ефективної організації праці, раціональнішого використання робочого часу. Вони надають перевагу попереднім домовленостям щодо проведення ділових зустрічей, переговорів тощо. Також самі секретарі-референти стали приділяти більше уваги культурі спілкування, організації своєї праці й активно брати участь у плануванні управлінської діяльності свого шефа, створювати і підтримувати авторитет своєї організації [3, с. 59].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На основі опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що на сьогодні вирішення даної проблеми відображено у наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених таких, як Албастова Л.Н., Будзан Б., Гупалов В.К., Довгань Л.Є., Добротворский І.Л., Зайверт Л., Карпичев В.С., Мартиненко Н.М., Кинан К., Лукашевич Н.П., Орликовський М.О., Осовська Г.В., Платонов С.В., Ткачук В.І. та багато інших.

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що особливості та проблеми нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера, зокрема на вітчизняних підприємствах в умовах кризи, недостатньо вивчені і є актуальними, що підтверджує важливість даного дослідження.

**Мета статті.** Так як методів нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу менеджера є багато, то їх застосування призводить до різних кінцевих результатів діяльності підприємства в цілому і для кожного конкретного керівника зокрема.

Саме тому метою даної статті є дослідження щодо визначення ролі та значення нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу менеджера в сучасних умовах його функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Штучне продовження тривалості робочого дня та нераціональна витрата часу – результат відсутності чіткості, плановості й організованості в роботі менеджерів, керівників, особливо в кризових умовах функціонування організації. Вміння економно і правильно використовувати робочий час, постійно вдосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника. Врахування затрат робочого часу за видами робіт дає можливість отримати повну картину завантаження того чи іншого дня конкретного керівника.

Проблема ефективного використання робочого часу і його планування хвилює керівників будь-якого рівня. Візьмемо, для прикладу, вищий інституційний рівень – керівника корпорації (президент, віце-президент). Для такого рівня керівників характерний дуже напружений темп і великий об'єм роботи, що визначається характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами. Керівник такого рівня не може бути впевненим, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішні і внутрішні середовища продовжують змінюватися, тобто постійно існує ризик припущення помилки. Робочий тиждень керівників вищої ланки триває 60–80 годин на тиждень і використовується наступним чином: заплановані засідання, зустрічі – 50%; незаплановані зустрічі – 10%; робота з паперами – 22%; поїздки, огляди – 3%; розмови по телефону – 6%.

Керівники середньої ланки, які координують і контролюють молодших підлеглих керівників, є об'єднуючою ланкою між керівниками вищої і низової ланок управління. Вони готують інформацію для рішень, які приймаються керівниками вищої ланки і передають ці рішення в технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних завдань низовим ланковим керівникам. На основі досліджень було виявлено, що деякі керівники середнього рівня витрачають майже 89% часу на усну взаємодію. Згідно з іншими дослідженнями такі керівники проводять тільки до 34% власного робочого часу на одинці, а більша частина часу витрачається ними на усне спілкування.

Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їх робота є напруженою і наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі потенційно короткі: було виявлено, що середній час, який витрачав майстер на виконання одного завдання, становив 48 сек. Часовий період для

реалізації рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом менше двох тижнів.

Вітчизняні дослідження, в ході яких визначались основні причини перевантаження керівників вищого та середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, призвели до таких результатів: недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%; невпорядкованість інформації – 50%; низький рівень механізації праці в управлінні – 50%; неорганізованість виробництв – 32%; нечіткий розподіл прав та обов'язків – 30%; велика кількість нарад – 28% [8, с. 79 ].

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про таке: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 – 4 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5 – 6 годин; заступнику директора, головні інженери перепрацьовують по 2 – 3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 – 6 годин. Начальники цехів використовують час приблизно так, як і головні інженери. Коли мова йде про корисну зайнятість, то йдеться про на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.д., які входять до компетенції тільки даних керівників.

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах. Основним завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників [2, с. 89].

Для нормування управлінської праці в умовах кризи слід застосовувати такі методи:

- а) розрахункові (аналітичні) методи – за їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їх праці приймається як еталонний, а структура їх робочого дня – нормативом;
- б) дослідницькі методи – допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії робочого дня і хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативними;
- в) метод аналогів – встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод використовується для визначення обсягів робіт тих категорій управлінських працівників, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критерій регламентації термінів виконуваної ними роботи;
- г) методи прямого нормування – використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;
- д) методи непрямого нормування – враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

За допомогою даних методів встановлюються укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників, а також дані методи застосовують для встановлення норм обслуговування, тобто кількості працівників, які обслуговуються, що доводяться на одного обслуговуючого, тобто керівника.

З урахуванням специфіки праці менеджера в кризових умовах функціонування, доцільно виділити такі види норм:

1. Норми керованості для керівників – кількість працівників, якими найефективніше може управляти начальник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.
2. Укрупнені нормативи чисельності для фахівців, тобто чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах.
3. Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців визначаються залежно трудомісткості робіт.

З метою оптимізації роботи й раціонального використання часу менеджерів в умовах кризи пропонуємо створити «часову базу» для планування. Необхідно врахувати такі етапи: підготовка даних, щоб визначити затрати часу на постійні справи; здійснення аналізу змісту

плануючих справ і визначити необхідний час для їх виконання. Ці два етапи називають процесом обліку часу.

Поряд з цим пропонуємо використовувати і традиційні методи обліку затрат робочого часу: фіксація і самофіксація використання робочого часу; хронометраж; моментні спостереження. Найефективнішим методом вважаємо самофіксацію робочого дня, так як тут діє управлінське правило: якщо працівник залучений до процесу регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Отже, основні принципи техніки ведення обліку часу повинні зводитися до наступного:

- облік усіх затрат часу – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- виявлення простоїв, повільності, витоку часу – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- перш, аніж змінити способи роботи, необхідно їх детально вивчити;
- навчіться планувати час – реальна трудова перемога;
- не починайте створювати блискучих планів раціонального використання часу на майбутнє, поки не обдумали, як на даний період часу ви його витрачаєте.

Облік часу, який витрачається на виконання тих чи інших видів робіт, – не просте завдання, так як його можна звести до різного ступеня деталізації. Однак можна постійно займатися поясненням того, як витрачається кожна хвилина, і втратити з поля зору головну мету обліку й аналізу використання робочого часу – підвищення ефективності роботи менеджера, керівника. Техніка й методи обліку повинні бути в міру можливості прості й зручні, а групування видів діяльності повинно враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника.

Разом з цим, можна виділити такі види діяльності: заплановані засідання, ділові зустрічі, переговори; незаплановані засідання, ділові зустрічі, переговори; робота з документами; поїздки, огляди; розмови по телефону; планова, технічна й організаційна робота (ознайомлення з планами, звітностями, технічною документацією тощо); облік керівників; суспільна робота; представницькі функції; фактично всі управлінські дії за участю підлеглих тощо [5, с. 94].

Визнавши проблему часу (тобто його дефіциту) важливою, керівник повинен проводити аналіз ситуації, яка склалася. Робити огляд головних видів діяльності за відповідний період і визначити бажаний об'єм часу в порівнянні з фактично затраченим. Як свідчить практика успішних менеджерів, підприємців, управлінських працівників різних рівнів, достатньо раз у квартал протягом 7 – 10 днів проводити ревізію своєї діяльності з точки зору затрат часу. А також потрібно проводити систематичний аналіз, який повинен враховувати, з одного боку, чи дійсно робота, що виконується, відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з другого, – чи не заперечують затрати часу на роботи, що виконуються мудрим, раціональним підходам до використання часу.

Менеджерами 15 країн було запропоновано 145 чинників непродуктивних затрат часу, з яких необхідно було виділити 15 універсальних. На основі проведених досліджень було складено такий перелік: перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків, випадкові відвідувачі, наради (заплановані й незаплановані), кризові ситуації, відсутність цілей, пріоритетів і конкретних термінів виконання, нагромадження справ і особиста дезорганізація, неефективне делегування прав і обов'язків, рутинна робота, зайва деталізація питань, спроба братися одразу за все і нереальні часові оцінки, відсутність достовірної інформації, незрозумілі інструкції, невідповідна, неточна і застаріла інформація, нерішучість і відтягування прийняття рішень, нечітка уява про сфери відповідальності й повноважень, нездатність сказати «ні», невміння доводити справи до кінця, відсутність самодисципліни [4, с. 100].

З метою зменшення непродуктивних затрат часу пропонуємо використання тайм-менеджменту. Даний вид менеджменту вважається одним із шляхів підвищення ефективності використання власного робочого часу; набором правил, порад, навиків, інструментів і систем, використання яких дозволяє ефективніше використовувати власний час менеджера і, на перспективу, покращити якість його життя.

Основне завдання тайм-менеджменту – вирішувати головні завдання, які дійсно потрібно вирішити. Тайм-менеджмент допомагає усвідомити керівнику те, що саме і коли саме він повинен зробити. Навики тайм-менеджменту потрібні усім, особливо тим, хто кожен день виконує дуже різні завдання, а також тим, хто в кінці дня часто усвідомлює, що ним не зроблено дуже багато із запланованого й що він пропустив щось дуже важливе [7, с. 73].

Серед основних принципів тайм-менеджменту доцільно відзначити такі: не витрачайте марно часу; ставте перед собою цілі; користуйтеся спеціальними інструментами тайм-менеджменту (блокнот, записник, спеціальні програми тощо); формуйте пріоритети; розподіляйте завдання; обмежуйте час на виконання кожного завдання; використовуйте час, який витрачається на очікування.

Отже, управління часом – це дія або процес усвідомленого контролю кількості часу, витраченого на конкретні види діяльності, при яких спеціально збільшуються ефективність та продуктивність. Процес управління часом включає в себе широкий спектр діяльності, а саме: планування; розподіл; постановку цілей; делегування; аналіз часових затрат; моніторинг; організацію; формування списку справ; розстановку пріоритетів. Зазвичай управління часом є необхідним заходом у процесі реалізації будь-якого проекту як цілої організації, структурних її підрозділів, так і окремої особи, оскільки визначає час завершення проекту і його масштаб.

**Висновки.** Для вирішення проблеми оптимізації робочого часу керівника в умовах антикризового управління запропоновані методи нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу мають суттєві переваги і тому будуть ефективнішими як в його управлінській діяльності, так і в процесі самоуправління в умовах кризи.

З метою ефективного використання часу керівником в умовах антикризового менеджменту ми рекомендуємо розглядати існуючі методи нормування управлінської праці, обліку та аналізу часу в комплексі.

Саме ці обставини зумовлюють необхідність вдосконалення механізму планування особистої роботи та використання робочого часу менеджера, враховуючи різноманітні кризові чинники впливу і можливість, на цій основі, використання антикризового цільового планування роботи менеджера, що і є перспективою подальших наукових розроблень у цьому напрямку.

**Conclusions.** Summarizing the research results it is possible to draw the conclusion that for solving the problem of the manager working time optimization in the anti-crisis management it is required to use the managerial work quota setting methods, time tracking and analysis because they possess significant advantages and will be more effective both in management and in self-management in times of crisis.

To make the use of time by manager efficient under anti-crisis management the examining of existing work quota setting methods, tracking and analysis of work time in a complex have been proposed.

These circumstances result in the need to improve the mechanism of personal work scheduling and use of the manager working time considering various crisis factors and possibility of using the anti-crisis managerial work planning which is the prospect of further researches in this field.

### Використана література

1. Будзан, Б. Самоменеджмент: управление своим временем: курс для менеджеров [Текст] / Б. Будзан. – М.: Офис, 1998. – 325 с.
2. Добротворский, И.Л. Самоменеджмент: эффективные технологии. Практическое руководство для решения повседневных проблем [Текст] / И.Л. Добротворский. – М.: Приор-издат, 2003. – 290 с.
3. Довгань, Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Л.Є. Довгань. – К.: Ексоб, 2002. – 156 с.
4. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителя как эффективно использовать рабочее время) [Текст] / Л. Зайверт; пер. с нем. – М.: Экономика, 1991. – 185 с.
5. Карпичев, В.С. Самоменеджмент (введение в проблему). Проблемы теории и практики управления [Текст] / В.С. Карпичев. – М.: Экономика, 1994. – 245 с.
6. Кинан, К. Самоменеджмент [Текст] / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006. – 450 с.
7. Лукашевич, Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособ. [Текст] / Н.П. Лукашевич; 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 368 с.
8. Орликовський, М.О. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів [Текст] / М.О. Орликовський, Г.В. Осовська, В.І. Ткачук. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 195 с.