**Тема 9. Регламентування праці менеджера**

9.1. Сутність, значення і об’єкти регламентування управлінської праці

9.2. Регламентування діяльності керівників організації

9.3. Регламентування діяльності керівників лінійного управління

9.4. Регламентування діяльності працівників функціональних підрозділів

9.1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ОБ’ЄКТИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Спочатку регламентація праці застосовувалася до організації праці державних чиновників, потім цей спосіб організаційного закріплення праці в силу своєї високої ефективності почав переноситися в сферу матеріального виробництва, де початковим її об'єктом стають робітники. Наступним етапом у застосуванні регламентаційних документів стало їх застосування до праці менеджерів підприємств; управлінські працівники виробничих організацій стають основним об'єктом докладання регламентації, в нашій країні саме широке застосування знайшли карти організації праці в якості нового виду регламентаційних документів.

У наш час важко уявити керівника, який би не усвідомлював ролі і значення співробітників своєї установи у вирішенні поставлених завдань. Не обладнання, технічна оснащеність, будівлі та споруди створюють найважливіші передумови діяльності організації, а його співробітники. Методи управління персоналом в умовах наростання конкурентної боротьби стають головним чинником формування стійкої ефективної роботи організації та її конкурентоздатності. Управління персоналом є дуже складною і тонкою справою, і часто з часом проблем стає все більше. Адже для того, щоб керувати, потрібно володіти знаннями в самих різних областях. Наприклад, менеджмент, психологія, стратегічне планування і так далі. Важливо побудувати на підприємстві систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання фірми і позбутися деяких проблем управління персоналом [1].

У сфері трудових відносин, взаємодії працівника і організації, регламентування праці є наріжним каменем. **Регламентування праці** дозволяє організувати і впорядкувати: **як, коли, яким чином і скільки повинні співробітники компанії виконувати свої обов'язки**. При цьому регламентування праці не включає питання оплати праці, в прямому сенсі цього слова.

Регламент – досить багатозначне поняття, яке вживається в різних сферах людської діяльності. У залежності від області застосування дане поняття набуває різного змісту.

**Регламентування праці** – це встановлення правил, положень, інструкція, норм, що визначають порядок діяльності працівників при здійсненні ними трудової функції. (від фр регламент – правило).

Основою регламентування є «**регламент**» – сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію і порядок діяльності державного органу, організації, підприємства (а також порядок проведення засідань і конференцій) [3, с. 7].

Потреба в регламентуванні діяльності з'являється тоді, коли збільшується кількість правил в «грі», в яку залучена організація. Іншими словами, компанія розвивається, число керованих об'єктів – співробітників, продуктів, процесів зростає, і вищому керівництву все важче справлятися з обсягом управлінської роботи.

Хороший керівник може ефективно управляти 5-7 заступниками та надихати своїм ентузіазмом чоловік 10 ключових фахівців. Якщо не встановлений **чіткий порядок розподілу обов'язків і відповідальності**, управлінські впливи залишаються неформальними, повноваження і відповідальність фіксуються на рівні усних доручень і завжди є можливість скористатися недомовленостями.

В цілому **основне призначення регламентування праці** зводиться до регулювання діяльності з управління підприємством, упорядкування виконання конкретних управлінських робіт, організаційного закріплення раціонального поділу праці і, в кінцевому рахунку, до забезпечення ефективної організації та координації праці менеджерів.

Регламент (як документ) відіграє для організації приблизно ту ж роль, що і партитура для оркестру. Мета в обох випадках одна – досягнення злагодженості дій окремих виконавців. «**Злагодженість**» стосовно до процесу означає, що:

* виконавці націлені на досягнення певних результатів, сукупність яких, в свою чергу, призводить до досягнення мети процесу, що регламентується;
* дії виконавців синхронізовані;
* єдність процесу не порушується, коли управління переходить від працівника до працівника і з підрозділу в підрозділ.

Однак регламентування процесів, особливо **не надто якісна**, несе певні **втрати і ризики** [2]:

* необхідні витрати як на розробку, так і на підтримку актуальності регламентуючої документації;
* надмірна регламентація знижує гнучкість бізнесу: сказане слово - срібло, що не сказане - золото;
* концентрація в одному місці управлінських ноу-хау організації може сприяти їх витоку;
* впровадження регламентів може викликати опір, тому що далеко не всяка регламентація бажана працівниками - багато хто з них тримаються в організації тільки за рахунок активної участі у створенні і підтримці хаосу.

Організація, «пронизана» регламентами, являє собою жорстке, але вельми крихке утворення. Будь-який зовнішній вплив, що змінює умови і цілі діяльності організації, призводить до необхідності перегляду значної частини регламентної бази. Будь-які зміни в колективі організації, що вимагають перерозподілу обов'язків, також критично позначаються на цілісності системи регламентів.

Організація ж, вільна від будь-яких принципів, а тим більше від офіційних регламентуючих документів, несе додаткові витрати на управління, пов'язані з необхідністю доведення рішень до виконавців, поясненням їм методів роботи і контролем їх діяльності. Звідси випливає, що повинен існувати якийсь **оптимальний рівень регламентування діяльності організації**.

Слід зауважити, що масштабність або складність процесу самі по собі не можуть служити однозначними критеріями необхідності регламентації. Правильніше говорити про ризики, причиною яких служить відсутність чітких правил виконання процесу. Так, у багатьох компаніях використовуються «тривожні папки» – збірники типових дій при різних інцидентах. Як правило, описувані там процеси нескладні, але швидкість і точність їх виконання критичні для живучості організації.

Отже, необхідною передумовою раціонального використання управлінської праці є її жорстка регламентація.

Як стверджував відомий американський фахівець у галузі управління Г. Емерсон, «підприємство, яке позбавлене стандартних писаних інструкцій, нездатне неухильно рухатися вперед. П’ять років планомірного і реєстрованого руху вперед дають більше, ніж двадцять років випадкових спроб, результати яких залишаються тільки в пам’яті службовців, що поступово замінюються» [36, с. 300].

Термін «регламентування» утворений від слова «регламент».

***Регламент***— це сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи державних установ, організацій, підприємств; ведення засідань, нарад, конференцій тощо; виконання певних процесів, процедур, операцій.

***Регламентування в управлінні***— це процес розроблення та виконання (дотримання) регламентів, тобто правил, положень, інструкцій та інших нормативних документів, які регулюють діяльність працівників організації.

Л. Зудіна виділяє дві форми регламентування праці управлінського персоналу: жорстке регламентування і саморегламентування, коли працівник на підставі рекомендацій здійснює вільний вибір прийнятних методу, порядку, послідовності виконання роботи [19, с. 59].

Очевидно, що ступінь жорсткості має бути різний залежно від статусу працівника, виконуваних функцій, наявності та питомої ваги творчих елементів у роботі. Наприклад, у діяльності керівників вищого рівня управління, головних спеціалістів, керівників функціональних підрозділів, професіоналів на ключових посадах наявні елементи творчого характеру, тому їх діяльність не повинна бути жорстко зарегламентованою, щоб не сковувати ініціативу та підприємливість.

У фаховій літературі розглядаються різні підходи щодо класифікації об’єктів регламентування управлінської праці. Узагальнивши рекомендації фахової літератури та практичний досвід, пропонуємо таку класифікацію об’єктів регламентування і видів регламентів діяльності управлінського персоналу (табл. 9.1).

Якщо в організації такі регламенти **якісно розробляють, своєчасно уточнюють, коригують та оновлюють**, якщо добре поставлено контроль за їх дотриманням і виконанням, то це є досить вагомою запорукою ефективної діяльності системи управління.

Таблиця 9.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ І ВИДІВ РЕГЛАМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Об'єкт регламентування** | **Вид регламенту** | **Призначення регламенту** |
| Функціональний поділ праці в апараті управління | Організаційна структура управління | Визначає склад підрозділів апарату управління, підпорядкованість, взаємозв'язки між ними |
| Функціональна матриця поділу праці в структурному підрозділі | Регламентує розподіл функцій, закріплених за структурним підрозділом, між його працівниками |
| Чисельністьуправлінськогоперсоналу | Нормативи: затрат часу, чисельності працівників, підпорядкованості, оптимальних співвідношень категорій персоналу, централізації функцій управління | Використовуються як вихідні, базові регламенти для визначення норм затрат праці управлінського персоналу |
| Норми: затрат часу, чисельності, обслуговування, виробітку | Використовуються для оптимізації чисельності управлінського персоналу в організації загалом, у структурних підрозділах, за функціями управління, категоріями персоналу, а також для вирівнювання інтенсивності та напруженості праці |
| Штатний розклад | Регламентує нормативну номенклатуру посад у структурних підрозділах, чисельність працівників за кожною посадою та посадові оклади |
|  |
| Технологія управління | Оперограма процесу | Установлює послідовність виконання операцій із заданої процедури з визначенням конкретних виконавців |
| Органограма процесу | Установлює розподіл повноважень між органами управління у процесі виконання конкретної функції (процедури) |
| Документограма процесу | Установлює маршрути проходження конкретного документа ланками управління із зазначенням строків і характеру виконуваної роботи |
|  | Установлює строки, виконавців, вхідну та вихідну інформацію з кожної функції (процедури), а також взаємозв'язок між окремими завданнями |
| Логіко-інформаційна схема |
| Технологічні карти виконання управлінських процедур (операцій) | Регламентують зміст операцій і переходів, порядок їх виконання, учасників (виконавців), трудомісткість тощо |
| Технологіявиробництва | Технологічні маршрути рухупредметів праці | Визначають технологічні потоки на підприємстві та взаємодію виробничих підрозділів |
| Технологічні карти виготовлення продукції | Регламентують процеси виготовлення деталей, збірних вузлів, складання та випробування виробів |
| Технічні умови та стандарти якості | Регламентують вимоги до |
| якості продукції та послуг |
| Інформаційне забезпеченняуправління | Схема інформаційнихпотоків | Установлює раціональні зв'язки між джерелами та адресатами інформації, шляхи її циркулювання |
| Схема документообігу в системі управління | Установлює перелік вхідних і вихідних документів, джерело надходження і адресат, періодичність складання для окремих підрозділів системи управління |
| Праця управлін-ського персоналу |  | Регламентує правові засади |
| Трудовий договір (контракт) | відносин між роботодавцем і найманим працівником |
| Нормативно-правові акти(зовнішні) | Регламентують права, обов'язки та відповідальність юридичних осіб, а опосередковано и їхніх керівників перед законом і суспільством |
|  | Визначає склад, структуру, компетенцію, порядок діяльності організації, відповідальність організації та її вищих посадових осіб |
| Статут організації (положення про організацію) |
|  | Регламентує права, обов'язки, порядок діяльності та відповідальність структурного підрозділу і його керівника |
| Положення про структур- |
| ний підрозділ |
|  | Регламентує склад і зміст |
| Посадова інструкція | роботи працівника, його права та відповідальність |
|  | Регламентує відносини соціального партнерства в організації |
| Колективний договір |
|  | Регламентує обсяги планових завдань структурним підрозділам і працівникам, норми витрачання ресурсів, обсяги коштів на матеріальне стимулювання, порядок оплати праці |
|  |
| Планово-економічна документація |
| Єдиний графік проведення в організації ділових нарад, зборів, засіданьтехнічної (вченої) ради, балансової комісії тощо | Упорядковує та полегшує процес планування керівниками робочого часу |
| Правила внутрішньоготрудового розпорядку | Регламентують робочий час, права й обов'язки працівників, заохочувальні та дисциплінарні заходи |
| Правила та інструкції з охорони праці та пожежної безпеки | Регламентують права та обов'язки працівників у галузі охорони праці та пожежної безпеки |
| Оперативна організаційно-розпорядча документація (накази, розпорядження, вказівки, ухвали колегіальних органів) | Регулює поточну діяльність управлінського персоналу, що неможливо передбачити у планово-економічній документації |



**Рис 1. Типи і види документів в комерційних організаціях**



**Рис 2. Різновиди регламентувальних документів**

9.2. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Перший керівник орг**анізації (генеральний директор, президент, голова правління, виконавчий директор, начальник, директор) та його заступники (функціональні директори) мають добре знати чинні нормативно-правові акти держави і керуватись ними у своїй діяльності.

Це широкий комплекс документів директивної дії, тобто обов’язкових для виконання, до яких належать: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, підзаконні акти, відомчі інструкції, державні стандарти, тарифні угоди (генеральна, галузева, територіальна), накази галузевих міністерств і відомств.

Названі вище нормативно-правові акти **регламентують обов’язки організації, а отже, її керівництва, перед державою, суспільством, споживачами, перед власним персоналом та акціонерами**. Ці документи також гарантують організаціям певні права, необхідні для здійснення оперативної діяльності, та визначають порядок звітності і відповідальності.

Крім нормативно-правових документів зовнішнього походження, діяльність **вищого керівництва організації** регламентують:

1) статут організації або положення про організацію;

2) контракт з роботодавцем;

3) колективний договір;

4) ухвали загальних зборів трудового колективу, зборів акціонерів;

5) єдиний графік проведення в організації ділових нарад, зборів засідань технічної (вченої) ради, балансової комісії та под.

Діяльність **заступників першого керівника організації** (функціональних директорів), крім названих документів, регламентують:

1) наказ першого керівника про розподіл повноважень між ним та його заступниками;

2) накази по організації з питань поточної діяльності.

9.3. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Головною метою праці керівників лінійного управління в організації є виконання планів основної діяльності. Суміжними цілями їхньої праці слід вважати раціональне використання ресурсів, збереження закріплених матеріальних цінностей, охорону здоров’я працівників.

Для регламентування праці **керівників лінійного управління** використовуються різноманітні документи, найуживанішими серед яких слід вважати:

— положення про структурний підрозділ;

* штатний розклад;
* план виробництва;
* норми і ліміти витрачання ресурсів;
* технологічні карти виготовлення продукції;
* технічні умови та стандарти якості;
* правила та інструкції з охорони праці та пожежної безпеки;
* єдиний графік проведення виробничих нарад;
* оперативна організаційно-розпорядча документація керівництва організації;
* правила внутрішнього трудового розпорядку.

9.4. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Керівники і персонал функціональних служб організації покликані забезпечувати вище керівництво, лінійних керівників і виробничий процес підготовленою інформацією для ухвалення управлінських рішень стратегічного і оперативного характеру.

Діяльність персоналу **функціональних служб** також регламентується численними документами різного призначення, найважливішими серед яких є:

* організаційна структура управління;
* документація з технології управління (оперограми, органограми, документограми управлінського процесу; логіко-інформаційна схема; технологічні карти виконання управлінських процедур);
* схема інформаційних потоків;
* схема документообігу в системі управління;
* положення про структурний підрозділ;
* посадові інструкції;
* оперативна організаційно-розпорядча документація керівництва організації.

У діяльності різноманітних організацій є багато спільного, однакового, разом з тим є багато і відмінностей, зумовлених конкретними умовами функціонування, середовищем. Деякі відмінності можуть бути результатом індивідуального стилю управління першого керівника, кваліфікацією і досвідом його найближчого оточення. Тому **склад і зміст регламентної документації в різних організаціях може суттєво різнитися, оскільки єдиного стандарту до цього часу не вироблено.**

МЕТОДИ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ПРАЦІ

**Організаційно-правові методи** (форми) регламентування відображаються в ряді документів, що мають: нормативний характер (Наприклад, положення про структурний підрозділ, положення про організацію, посадові інструкції та ін); характер адміністративної вказівки, яке є обов'язковим, адресується конкретним керованим об'єктам або особам (наприклад, наказ, розпорядження, інструкція); рекомендаційний характер (наприклад, розпорядок робочого дня керівника тощо).

Ці документи мають різний ступінь регламентування і деталізації, але загальне для них – чітка дисципліна виконання і адміністративна відповідальність, які можливі тільки при наділення правами і обов'язками органу управління та конкретної посадової особи.

**Економічні напрями і методи регламентування** визначають межі та порядок економічних відносин у трудовому процесі. До них відносяться: положення про оплату праці, положення про матеріальне стимулювання працівників організації, положення про преміювання і т.п.

**Соціально-психологічний напрям регламентування** встановлює певний порядок соціально-психологічних відносин (наприклад, Кодекс ділової етики). А це, в свою чергу, сприяє посиленню і чіткому використанню організаційно-правових та економічних форм регламентування праці.

Регламентування виступає не тільки як завершальний етап організаційного проектування, але і використовується в самому його процесі, причому спочатку в ролі засобу дослідження, а потім в ролі засобу проектування діяльності організаційних систем.

Регламентування являє собою не етап загального процесу нормування, а певну специфічну його форму.

**Питання для самоконтролю**

1. Поясніть необхідність регламентування діяльності управлінського персоналу в організації.
2. Дайте визначення понять «регламент», «регламентування в управлінні організаціями».
3. Назвіть відомі вам форми регламентування.
4. Назвіть основні об'єкти регламентування в діяльності управлінського персоналу.
5. Якими документами регламентується функціональний поділ праці в апараті управління організації?
6. Якими засобами регламентується чисельність управлінського персоналу?
7. Для чого розробляється і затверджується штатний розклад організації (підрозділу) ?
8. Якими документами регламентується технологія управління?
9. Якими документами регламентується технологія виробництва ?
10. З якою метою в організації розробляють схеми інформаційних потоків?
11. Яке значення має схема документообігу в системі управління?
12. Назвіть відомі вам зовнішні нормативно-правові акти, що використовуються в управлінні організаціями.
13. Яке значення мають положення про структурні підрозділи та посадові інструкції?
14. Яке значення в управлінні організацією має колективний договір?
15. Для чого існують правила внутрішнього трудового розпорядку?
16. Які категорії персоналу користуються єдиним графіком проведення в організації ділових нарад, зборів, засідань тощо?
17. Якими документами регламентується діяльність вищого керівництва організації?
18. Якими документами регламентується діяльність керівників лінійного управління?
19. Якими документами регламентується діяльність персоналу функціональних підрозділів?
20. Назвіть причини, чому, на вашу думку, до цього часу не створено єдиного стандарту (або переліку) регламентної документації для потреб управління організаціями