

*Лакно А.І., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

**Анотація.** У статті визначені основні недоліки у створенні регламентів для управлінського персоналу, та запропоновано метод покращення ефективності формування регламентації для керівників.

**Ключові слова:** регламент, модель, регламентація праці, управлінський персонал, документація.

*Лакно А.И., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., проф.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

### **ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация.** В статье определены основные недостатки в создании регламентов для управленческого персонала, и предложен метод повышения эффективности формирования регламентации для руководителей.

**Ключевые слова:** регламент, модель, регламентация труда, управленческий персонал, документация.

*Lakhno A.I., Shcherbak V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **PROCESS-ORIENTED FORMATION AND REALIZATION SYSTEM OF THE REGULATION OF ACTIVITIES MANAGER PERSONNEL**

**Abstract.** The article defines the main disadvantages of creating regulations for management personnel and proposes a method for improving the management of regulations.

**Keywords:** regulation, model, regulation of activities, management personnel, documentation.

**Постановка проблеми.** В ряду найважливіших завдань, висунутих сучасними реаліями української економіки, особливе місце належить комплексу заходів, спрямованих на розвиток і вдосконалення систем управління організаціями відповідно до мінливих умов їх функціонування і нових вимог, які детермінуються зовнішнім середовищем. Ці питання однаково актуальні як для новостворюваних організацій, темпи зростання яких обумовлені специфікою сучасної економіки, так і для діючих виробничо-господарських систем, що прагнуть до реорганізації та оптимізації основних бізнес-процесів відповідно до вимог ринку.

До сих пір не повністю реалізованим важелем в комплексі заходів щодо вдосконалення управління організаціями є регламентація управлінської праці персоналу. Цей науковий напрям передбачає вирішення цілого ряду питань, пов'язаних з раціоналізацією функціонально-ієрархічного поділу праці та організаційних структур управління, раціоналізацією і типізацією управлінських процедур, оптимізацією чисельності управлінського персоналу та ін. В сучасному світі нормативами не охоплені багато показників, що відображають рівень організаційного, інформаційного та технічного забезпечення праці управлінського персоналу.

Крім того, розвиток нових інформаційних технологій і їх широке використання в області моделювання бізнес-процесів і документообігу організацій диктує необхідність розробки нової методичної та організаційної бази регламентації управлінської праці. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах широкого використання інтегрованих інформаційних систем і платформ. Традиційно розробка питань

регламентації управлінської праці персоналу організації обмежується вибором організаційної структури управління і визначенням штатів управлінського персоналу. Завдання і функції структурних підрозділів визначаються в найзагальнішому вигляді. Співробітники нових сформованих структурних підрозділів, як правило, самі встановлюють порядок діяльності підрозділу, розробляють форми документів і схеми їх руху. Кожен відділ або служба нерідко приймає свою, відмінну від інших систему роботи. В результаті інформація та її обробка дублюються кількома підрозділами. Виникає багато надлишкової, ніким не використаної роботи. Поряд з цим частина необхідної інформації відсутня. У цих умовах особливої актуальності набувають питання регламентації управлінської праці персоналу на всіх рівнях її прояву. Незважаючи на велике значення досліджень, проведених в області теорії і практики вдосконалення систем управління в цілому і організації управлінської праці, зокрема, багато питань його регламентації залишаються поки слабо дослідженими і невирішеними.

Актуальність цієї теми визначається соціальною важливістю задач регламентації праці керівників. В динамічних умовах розвитку ринку кожна людина має, перш за все, необхідність усвідомлення власної ролі в процесі створення матеріальних благ. Визначити своє місце в суспільній організації праці можливо тільки при конкретному розподілі праці. Оптимальний рівень кооперації і розподілу праці між співробітниками може бути знайдений і підтверджений за допомогою регламентації праці.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** На проблеми процесно-орієнтованого формування і реалізацію системи регламентації праці управлінського персоналу в своїх працях звертали увагу як українські, так і зарубіжні науковці з роботи з персоналом. Так, наприклад, Є. Карпенко в своїй праці виділив організаційно-інформаційний, економічний і нормативно-правовий механізми процесно-орієнтованого управління, що знаходяться у постійному діалектичному взаємозв'язку, та запропонував одночасне використання теорії «Є» і теорії «О» [8]. В. Ільченко та М. Черкашина розглядали регламент праці, як елемент мотиваційної стратегії, і дійшли висновку, що до успіху приведе індивідуальний підхід до кожного працівника [2]. В. Щербак вважає, що працю управлінського персоналу, особливо у науково-дослідній сфері, регламентувати проблематично у зв'язку з тим, що вона носить переважно інтелектуальний, творчий, не регламентований характер [8]. О. Чернушкіна та А. Козак бачать необхідність запровадження жорстких нормативів для працівників, адже відсутність їх призводить до того, що виконавці не мають повного навантаження під час робочого дня, а управлінці, навпаки – перевантажені роботою [7]. Ф. Зінов'єв пропонує для створення ефективного управління враховувати вплив певних умов: власний потенціал менеджера, рівень його вмотивованості, самоменеджмент, рівень персональної культури, а також критерії і показники результатів і ефективності діяльності [1]. О. Осовський в своїй праці наголошує на розробці та удосконаленні системи управління на всіх рівнях, починаючи від керівництва трудовим колективом і підприємством, і закінчуючи галузевими, міжгалузевими та функціональними органами господарського керівництва [5]. В. Щербак, О. Пугачов вважають, що введення жорсткого регламентування праці топ-менеджерів завжди пов'язано з високими ризиками [9]. Методи, що існують в науковій літературі здебільшого мають за основу мотивацію працівників, тобто бракує аналітичної підстави для розробки і реалізації системи регламентації праці управлінського персоналу. Тому, процесно-орієнтоване формування і реалізація системи регламентації праці управлінського персоналу є актуальною темою для подальшого дослідження.

Незважаючи на велике значення досліджень, проведених в області теорії і практики вдосконалення систем управління в цілому і організації управлінської праці, зокрема, багато питань його регламентації залишаються поки слабо дослідженими і невирішеними. Деякі проблеми не мають однозначного тлумачення і вимагають обґрунтування і вироблення концептуально-методичних рішень їх реалізації. Це стосується, в першу чергу, меж регламентації управлінської праці, визначення оптимального складу регламентів, обґрунтування і розробки кількісних показників праці управлінського персоналу, методології аналізу і проектування регламентує документації, розробки організаційно-економічного механізму реалізації процесів регламентації управлінської праці і ряду інших.

**Мета.** Запропонувати процесно-орієнтований підхід для формування і реалізації системи регламентації праці управлінського персоналу.

**Результати дослідження.** В сфері трудових відносин взаємодія робітника і організації, регламентація їх праці є ключовим поняттям. Регламентація праці дозволяє організувати і упорядити «як», «коли», «яким чином» і «скільки» мають співробітники компанії виконувати свої обов'язки. При цьому, регламентація праці не включає питання оплати праці.

Регламентація праці – це встановлення правил, положень, інструкцій, норм, що визначають порядок діяльності працівників при здійсненні ними трудових функцій. Основою регламентації є термін «регламент» - це сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію і порядок діяльності державного органу, підприємства, а також порядок проведення засідань і конференцій.

Процес регламентації включає в себе два типи норм: ті, що складають прямі посилення на засоби діяльності і норми, і, ті, що складають посилення на загальну сферу діяльності.

Таким чином, використання регламентаційних документів тісним способом пов'язано з процесом формалізації діяльності. На даний час формалізація викликана процесом ускладнення управлінської діяльності. Так, ріст виробництва, темпів його розвитку, збільшення інформації, що використовується в управлінні, так або інакше, веде до росту і ускладнення комунікацій в організаційній системі.

Регламентація праці, як правило, розглядається за наступними методами: організаційно-правовий, економічний, соціально-психологічний.

Організаційно-правові методи (форми) регламентування відображаються в документації, яка має: нормативний характер, характер адміністративного указу, який є обов'язковим та адресується конкретним управлінським особам, та рекомендаційний характер. Ця документація має різну ступінь регламентації та деталізації, але для неї спільне – чітка дисципліна виконання і адміністративна відповідальність, які можливі тільки при наділення правами і обов'язками органу управління і конкретної уповноваженої особи.

Економічне напрямлення і методи регламентування визначають кордони і порядок економічних відносин в трудовому процесі. До них відносяться: положення про оплату праці, положення про матеріальне стимулювання працівників організації, положення про преміювання, і т. д.

Соціально-психологічне напрямлення регламентування встановлює певний порядок соціально-психологічних відносин (наприклад, кодекс ділової етики). Це, в свою чергу, сприяє посиленню і чіткому використанні організаційно-правових і економічних форм регламентування праці.

В цьому зв'язку необхідно відмітити, що регламентація праці, будучи невід'ємною частиною організаційного проектування, дозволяє не лише закріпити готові проектні рішення, а і більш ефективно виконувати процес впровадження, при

цьому регламентаційна документація стає дієвим методом контролю над процесом впровадження організаційних проектів. Однак, регламентація виступає не лише, як завершальний етап організаційного проектування, але і використовується в самому його процесі, при чому, спочатку в ролі засобу дослідження, а потім засобу проектування діяльності організаційних систем.

Розробці регламентів управлінської діяльності присвячено низка наукових робіт. Тим не менше, використовувані до цих пір регламенти мають недоліки, що впливає на досягнення технічного прогресу в сфері управління. Відмітимо наступні недоліки регламентів управлінської діяльності:

- дублювання регламентів і інформаційних даних, які вони включають;
- недостатньо повна співставність інформаційних даних в різних регламентах;
- слабкий зв'язок форм і правил оформлення регламентів між собою, неповна відповідність їх вимогам раціональних методів та способів створення регламентів;
- недостатній облік при створенні регламентів потреб. Що обумовлюються застосуванням сучасної комп'ютерної техніки і комунікацій;
- невпорядкованість застосовуваних регламентів;
- порівняно, висока вартість створення і виготовлення регламентів.

Ефективним методом усунення перерахованих недоліків і удосконалення регламентів є їх моделювання. Загальновідомо, що комп'ютеризація обробки інформації не може бути ефективною без попереднього моделювання відповідних регламентів управлінської праці.

Модель – це умовний образ об'єкту вивчення (чи управління) – конструюється суб'єктом вивчення (чи управління), щоб відобразити характеристики об'єкту (властивості, взаємозв'язки, структурні і функціональні параметри і тому подібне), істотні для мети вивчення. Тому питання про якість такого відображення і адекватність моделі об'єкту правомірно вирішувати лише відносно певній меті.

В ході робіт по регламентації управлінської праці доцільно оперувати графічними моделями регламентів, що описують об'єкт за допомогою графічних образів: таблиць, графіків, діаграм, малюнків, схем. Основна мета моделювання регламентів управлінської праці, його найважливіші завдання і принципи мають бути взаємопов'язані. Розробка раціональних форм регламентів праці управлінського персоналу – один з основних напрямів вдосконалення систем управління організаціями. Для цього необхідно визначити вимоги до форм регламентів і порядок заповнення в них даних [6].

При створенні регламентів для управлінців необхідно дотримуватися і враховувати:

- єдність використовуваної термінології і вимог до організаційно-розпорядчої документації;
- єдинообразність правил розробки і оформлення регламентів, незалежно від предметної області;
- можливість автоматизованої обробки документованих даних будь-якого регламенту;
- єдність ведення і запровадження регламентів.

Визначення форм регламентів, які можуть бути змодельовані, – багатоваріантна задача. Тут можна прийняти до уваги запропоновану нижче класифікацію регламентів управлінської праці (табл. 1).

Моделі регламентів рекомендується створювати, як для нових, так і для діючих організацій. Часто нові регламенти співробітники очікують від своїх керівників, які

мають можливість перебудувати роботу підрозділів, по-новому визначити політику компанії.

*Таблиця 1*

**Класифікація регламентів управлінської праці**

<b>№</b>	<b>Найменування регламенту управлінської праці</b>	<b>Найменування системи управління</b>
1.	Схема функціональних взаємозв'язків	Функції управління
2.	Функціональна матриця розподілу праці в підрозділах апарату управління	Функції управління
3.	Типові структури апарату управління	Оргструктура
4.	Зведена карта процедур	Технологія управління
5.	Структура трудомісткості процедур (операцій)	Технологія управління
6.	Оперограма процесу	Технологія управління
7.	Органограма процесу	Технологія управління
8.	Логіко-інформаційна схема	Технологія управління
9.	Документограма	Технологія управління
10.	Схема документообороту в системі управління	Інформація
11.	Схема інформаційних потоків	Інформація
12.	Штатний розклад	Кадри управління
13.	Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів, службовців	Кадри управління
14.	Статут підприємства	Методи організації управління
15.	Положення про структурні підрозділи	Методи організації управління
16.	Посадові інструкції	Методи організації управління
17.	Перелік технічних засобів	Технічні засоби управління
18.	План розміщення і планування приміщень для підрозділів системи управління	Технічні засоби управління

*Джерело: розроблено авторами.*

Регламенти укладаються у письмовій формі і мають в собі мету управлінського персоналу або організації в цілому, а також вказівки на забезпечення їх дій.

Досвід роботи з удосконалення систем управління організаціями показує наявність механізму методики розробки регламентів. Складанню регламентів передують комплексне дослідження, на яке зазвичай, йде декілька місяців.

Для об'єктивної оцінки по іншим позиціям дослідження збирається необхідна інформація шляхом проведення документального аналізу і опитувань, поглиблених співбесід з вищим керівництвом для отримання «комерційної» інформації. Паралельно опрацьовуються варіанти регламентів зі всіма зацікавленими працівниками (переважно керівниками і спеціалістами). Щоб прийти до обґрунтованих регламентів, необхідно забезпечення широкого обговорення в організації, обмін ідеями і досвідом. Важливо показати, що розробка регламентів управлінської праці не ставить собі за ціль звільнення лінійних керівників від своїх посад і від ряду обов'язків, а спеціалістів – від роботи. Передбачається, що управлінський персонал повідомить спеціалістів про регламентування свої потреби, можливості і процедури виконання основної діяльності, які будуть порівнюватися з їх власними спостереженнями і оцінками. Регламенти погоджуються і затверджуються керівниками відповідних підрозділів [4].

Документація, яка регламентує кадрове забезпечення системи управління (у відповідності з прийнятою класифікацією – це штатний розклад і кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців), включає перелік структурних підрозділів апарату управління, найменування і кількість посад в них, розміри посадових окладів. Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів, службовців, який включає основні кваліфікаційні вимоги до знань, освіти і досвіду роботи управлінського персоналу моделювання не потребує.

Регламенти, які відносяться до технічних засобів управління і методів організації управління, стосуються розробки положень про структурний підрозділ, посадових інструкцій тощо.

**Висновки та пропозиції.** Регламент праці управлінського персоналу є надзвичайно важливим завданням у побудові системи управління організацією. За останній час дану тему досліджували багато науковців, проте до одного ідеального висновку не дійшли. Регламент є нормативним документом, який регулює діяльність працівників. За час дослідження було виявлено недоліки в загальній системі формулювання регламентів для управлінського персоналу. До основних відносяться: копіювання регламентів та їх інформаційних даних і, відповідно, неповна співставність інформаційних даних у різних регламентах, недостатній облік при створенні регламентів потреб, слабкий зв'язок правил та форм оформлення регламентів між собою.

Для усунення даних недоліків рекомендується застосовувати моделювання. Завчасна побудова моделі регламенту допоможе уникнути помилок, які виникають в ході його розробки на різних етапах. При використанні сучасної комп'ютерної техніки побудова моделі не займає багато часу та є економічно вигідною. Отже, для ефективного функціонування організації, та, зокрема, управління діяльність керівного складу доцільно запроваджувати регламенти, які попередньо змодельовані, та враховують виправлення всіх попередньо визначених недоліків. Формування регламенту за даною моделлю буде менш ресурсозатратне та більш ефективне.

#### **Список використаної літератури**

1. Зінов'єв Ф. Нормування і оцінка управлінської праці / Ф. Зінов'єв // Бізнес-навігатор. – 2013. – № 3 (32). – С. 269–273.
2. Ільченко В. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В. Ільченко, М. Черкашина // Економіка і регіон: Науковий вісник ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – С. 144–147.
3. Карпенко Є. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – С. 108–113.
4. Лазаренко Л. О. Інтенсифікація управління і управлінської праці в контексті ефективності управління / Л. О. Лазаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 4, Т. 1. – С. 32–36.
5. Осовський О. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України [Електронний ресурс] / О. Осовський. – Режим доступу: [http://old.znau.edu.ua/visnik/2011\\_1\\_2/215.pdf](http://old.znau.edu.ua/visnik/2011_1_2/215.pdf).
6. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Рихлевич // Тернопільський національний економічний університет. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf\\_2016\\_Rykhlevych\\_L-The\\_formation\\_of\\_personnel\\_240-242.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_Rykhlevych_L-The_formation_of_personnel_240-242.pdf).
7. Чернушкіна О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах / О. Чернушкіна, А. Козак // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2016. – № 11. – С. 654–658.

8. Щербак В. Г. Тенденції поширення інтелектуальної праці як чинник розвитку трудового потенціалу / В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (112). – С. 105–110.
9. Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В. Г. Щербак, О. П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. – 2013. – № 2. – С. 12–16.