

К. М. Дідур,  
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет

# СУТНІСТЬ "НОРМИ КЕРОВАНОСТІ" ЯК ОСНОВНОГО ПОКАЗНИКА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

THE ESSENCE OF THE "SPAN OF CONTROL" AS A LEADING INDICATOR OF NORMALIZATION  
OF ADMINISTRATIVE LABOUR

*Проаналізовано термін "норма керованості". Охарактеризовано погляди вчених щодо визначення оптимальної норми керованості. Розглянуто особливості "вузької" та "широкої" норми керованості. Виділено типи організаційних структур залежно від норми керованості. Досліджено чинники, які впливають на норму керованості.*

*A term "span of control" is analysed. The views of scientists are described in relation to determination of optimum span of control. The features of "narrow" and "wide" span of control are considered. The types of organizational structures are selected depending on the span of control. Examines factors which influence on the span of control.*

*Ключові слова: "норма керованості", організаційна структура, управлінська праця, керівник.  
Key words: "span of control", organizational structure, administrative labour, supervisor.*

## ВСТУП

Найголовніший вид діяльності, від якого залежать результати роботи підприємств, установ, організацій, — це управлінська праця. Адже саме на рішення управлінського персоналу в своїй роботі спираються всі відділи підприємств — починаючи з виробництва і закінчуючи збутом. Для того щоб управлінська праця була максимально ефективною та приносила користь, вона повинна нормуватись. Без обґрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможлиблюється. Хоча особливості управлінської праці звужують можливості впровадження норм і нормативів, однак значна частина управлінських робіт все ж таки підлягає нормуванню.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Перед нами стояли такі завдання:

- проаналізувати термін "норма керованості" та охарактеризувати погляди вчених щодо визначення оптимальної норми керованості;
- розглянути особливості "вузької" та "широкої" норми керованості;
- виділити типи організаційних структур залежно від норми керованості;
- дослідити чинники, які впливають на норму керованості.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Основним показником, який характеризує раціональність та надійність структури управління, є "норма керованості" (в спеціальній літературі з управління є синонімом таких словосполучень, як: "керованість системи", "діапазон контролю" і "масштаб керівництва"). У науковій літературі не існує єдиного трактування поняття "норма керованості", кожен вчений має власну думку стосовно цього терміну. А. Файоль, розділивши лінійне і штабне керівництво, запропонував кількісну характеристику норми керованості. "Норма керованості" — це максимальне число працівників, підлеглих одному лінійному керівнику за умови, що сумарна трудомісткість виконуваних ними функцій не повинна перевищувати нормативу (8 год. на день, 40 год. на тиждень і т. д.). В.І. Кноррінг характеризує "норму керованості" як норму управління, тобто встановлену експериментально та організаційно оформлену середню кількість співробітників, підлеглих одному керівнику. Залежність норми він бачить у складності керованого процесу, оснащеності праці керівника технічними засобами управління його знаннями та досвідом. На думку одного з сучасних науковців Н.Е. Ковшуна, під "нормою керованості" розуміється гранична кількість безпосередніх підлеглих, якими може успішно керувати у конкретних організаційних умовах один керуючий. З перевищенням цієї межі менеджер перестає задовільно справлятися зі своїми обов'язками і відповідно ефективність управління,



**Рис. 1. Вертикальний і горизонтальний поділ управлінської праці**

спочатку персоніфікованого, а потім і організаційного, знижується [3]. Скібіцька Л.І. вважає, що "норма керованості" — кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер [4]. "Норма керованості", на думку Василькова В.Г., — це кількість працівників, які мають бути безпосередньо підпорядковані одному керівникові [1]. Сопко В.В. стверджує, що "норма керованості" — кількість працюючих, якими повинен керувати той чи інший старший керівник (головний бухгалтер, старший бухгалтер, завідуючий сектором, керуючий групою) відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи [5]. На нашу думку, "норма керованості" — це число працівників, підлеглих одному керівнику, за умови, що це підпорядкування приносить максимальну користь для підприємства та не шкодить іншим видам господарської діяльності.

Розрізняють два види норми керованості: норму на нижчих рівнях управління; норму на вищих рівнях управління. На нижчих рівнях норма може досягати 30 чоловік, на вищих — норма обмежується 3—7 людьми. Найбільшу увагу нормі керованості приділила класична школа адміністрування Анрі Файоля. Організаційну модель Файоля можна уявити у вигляді піраміди (рис. 1), фундаментом якої був результат горизонтального зростання, тобто збільшення кількості персоналу, котрий виконує виробничі завдання. Вертикальна частина піраміди — посадове зростання — відображала потребу в збільшенні кількості керівників для управління і координації нижчих рівнів. За основу було взяте співвідношення: 15 робітників на 1 керівника і 4 керівники на 1 менеджера вищого порядку. Проте, типові норми не враховують конкретних умов виробництва на кожній ділянці. Більш детальними є норми керованості, розроблені з урахуванням впливу різних факторів з використанням методів математичної статистики для кожного окремого підприємства чи виробництва [7].

Я. Гамільтон, В. Грейкунас та Л. Урвік визначили, що керівник великого підприємства має мати не більше 3—6 підлеглих. Оскільки людина не здатна контролювати одночасно багато людей, її діапазон уваги обмежений психологічними та фізичними особливостями організму. При арифметичному збільшенні чисельності підлеглих кількість можливих зв'язків між ними, вважав Урвік, збільшується в геометричній прогресії. Щоб зменшити навантаження на керівника, Урвік запропонував делегувати частину його повноважень помічникам. Для вищих менеджерів Урвік рекомендує застосовувати тейлорівський "принцип виключення": приділяти увагу лише значним виключенням і порушенням встановлених правил.

Управління буде ще більш ефективним, вважали Гьютлік і Урвік, якщо вищі менеджери будуть притримуватися "принципу відповідності". Цей принцип твердить, що

на всіх рівнях управління влада і відповідальність повинні співпадати і бути рівними. Якщо влада велика, а відповідальності жодної, то це шлях до хаосу, а якщо на менеджера покладено занадто велику відповідальність, але не дають йому жодної влади, його дії будуть нерезультативними. У рамках своїх повноважень керівник є відповідальним і за своїх підлеглих.

Сьогодні вчені знайшли точніші цифри. Так, Р. Девіс вважає: для фізичної роботи число підлеглих становить 30 людей, для інтелектуальної — не більше 8 людей. Формула "7+-2", яку вивів американський

інженер-психолог Д. Міллер, підтверджує також історичні факти. Армія Стародавнього Риму будувалася за принципом шість (6 маніпул — центурія, 6 центурій — когорта, 6 когорт — легіон). Н. Бонапарт, командуючи більш складною за своєю структурою армією, заклав в її основу принцип трійки, тобто зменшив норму керованості (3 взводи — рота, 3 роти — батальйон, 3 батальйони — полк). Збройні сили України сформовані на тому ж принципі. Отже, оптимальне число за Д. Міллером, — від 5 до 9 осіб [2].

Для усвідомлення проблеми визначення норми керованості часто використовується теорія зв'язків "підлеглий-керівник", запропонована французьким консультантом з управління В.А. Грейкунасом (1933).

За його теорією, існує три види посадових зв'язків "підлеглий-керівник": прямий одиничний зв'язок (керівник-підлеглий); прямий груповий зв'язок (керівник — можливі групи підлеглих); перехресний зв'язок (зв'язки між підлеглими).

В.А. Грейкунас записав залежність числа всіх зв'язків між керівником і його підлеглими таким чином:

$$K = n \cdot [2n-1 + (n-1)] \quad [1],$$

де  $n$  — число підлеглих;  $K$  — кількість взаємозв'язків.

Якщо у керівника є підлеглими 5 виконавців, то кількість звертань за вирішенням спірних питань буде порядку 100. Відповідно до обстеження діяльності значного числа лінійних працівників і обробки статистичного матеріалу, найбільший вплив на потребу у витратах управлінської праці спричиняють: число робітників —  $Чрч$ ; кількість різних видів робіт (професій робітників) —  $пр$ ; середній розряд робіт —  $Рр$ ; середній розряд робітників —  $Ррч$ .

Розрахувати норму керованості можна за формулою:

$$Ну = Т \cdot к \cdot -2 \quad [2],$$

де  $Ну$  — норма керованості;

$Т$  — фонд робочого часу керівника у визначений календарний період, рік;

$к$  — коефіцієнт використання робочого часу керівника на роботу через безпосереднє керівництво співробітниками;

$тк$  — середня тривалість умовного контакту керівника з підлеглими, рік.

Таким чином, складність управління, за Грейкунасом, зростає у геометричній прогресії в залежності від кількості підлеглих. Недоліком цієї теорії є те, що вагомість та практична користь цієї формули зменшується внаслідок того, що вона не враховує частоту та жорсткість посадових зв'язків стосовно витрат часу та їх здійснення. Для керівника (до речі, це визнавав і Грейкунас) загальна кількість потенційних посадових зв'язків не так важлива, як їх частота та час, який вони відбирають. Будь-яка управлінська дія, яка скорочує кількість та частоту посадових зв'язків, може збільшити діапазон контролю і, внаслідок цього, ско-

ротити витрати від надмірної кількості підрозділів [3].

"Ідеальної" норми керованості не існує; на цей показник впливає безліч змінних усередині організації й у зовнішньому середовищі. Для кожного окремого підприємства характерна своя певна норма керованості. Досить поширеною ситуацією є надмірно велика норма керованості (іноді 15—20 підлеглих і більше), низька якість організаційного регламентування, що призводить до нерівномірної завантаженості керівних працівників, дублювання виконуваних функцій, появи об'єктів і сфер діяльності, неохоплених управлінням. Крім того, нечіткий розподіл обов'язків і повноважень між структурними підрозділами і окремими виконавцями призводить до такого організаційного стану, коли багато важливих питань, що вимагають вирішення, залишаються без уваги. Іноді якість управлінських рішень буває низькою тому, що приймаються вони тими, хто не наділений необхідними повноваженнями або ж не має потрібної інформації. Якщо норма керованості завищена, то це може призвести до втрати контролю і некерованості працівників, і в остаточному підсумку — до дезорганізації роботи всього підприємства. Проте широка норма керованості має свої переваги, а саме: маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб їх усіх завантажити роботою. Делегування ж повноважень саме по собі — факт позитивний. Надаючи своїм підлеглим права на виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею впораються, і тому найчастіше в такому випадку підбирають сильну та кваліфіковану команду.

Мала або вузька "норма керованості", тобто підпорядкованість двох-трьох підлеглих, призводить до ускладнення роботи апарату, його структури. Вузька норма керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має ряд переваг: чим менша кількість підлеглих, тим легше керівнику здійснювати контроль за їхньою роботою, і тому в нього з'являється можливість робити це більш якісно. Він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Проте за такої побудови зв'язків є і недоліки. У керівника, дуже завантаженого контролем невеликої кількості робітників, може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу. Крім того, багато рівнів роблять зв'язки громіздкими, довгими і дорогими. Оптимальною нормою керованості є така, за якої керівник забезпечує повноцінне керівництво підрозділом протягом робочого дня та кожним працівником цього підрозділу, а для кожного підприємства, залежно від ряду чинників, це число є різним [6].

У свою чергу, "норма керованості" — це параметр, який визначає побудову організації — високу чи плоску. У кожній організації повинно бути визначено, якою кількістю підлеглих може управляти керівник. Відповідно до обраного діапазону контролю формується або висока, або плоска структура організації, кожна з яких має свої переваги та недоліки (табл. 1).

Висока (вертикальна) побудова — це ієрархічна структура, якій властива бюрократія, формалізація

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації**

Тип структури	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Висока	простота, чіткість взаємодії, надійний контроль, більш щільне керування	збільшення кількості управлінців	керування роботами, які вимагають жорсткого контролю; роботи з частими змінами
Плоска	швидке проходження інформації та рішень, незначна кількість менеджерів, задоволеність підлеглих своєю роботою	виконавці легко виходять з-під контролю	роботи ідентичні для багатьох виконавців

Джерело: [7].

функцій, правил і процедур, централізація прийняття рішень, жорстко закріплені повноваження і відповідальність.

Плоска (горизонтальна) побудова — це органічна структура, що характеризується розмитістю ієрархії, гнучкістю структури влади, існуванням неформальних правил і процедур, невеликою кількістю рівнів управління, децентралізацією прийняття рішень.

Якщо одному менеджерів підкоряється багато працівників, то норма керованості велика, що в результаті дає плоску структуру організації. Якщо ж норма керованості мала, виходить, організація має високу структуру. Як правило, великі організації із плоскою структурою мають менше рівнів керування, ніж організації порівнянного розміру з високою структурою.

При високій та плоскій побудові менеджерів підпорядковано 21 особу. Але в разі високої структури існують чотири рівні за рахунок меншої норми керованості (від 2 до 3), а в разі плоскої структури достатньо трьох рівнів, однак норма керованості становить 9 і 12. Фахівці передбачають, що в закінченому вигляді горизонтальна корпорація матиме лише кілька менеджерів вищої ланки, у віданні яких будуть централізовані функції фінансів і управління персоналом. Така організаційна структура зможе обходитися не більш як трьома або чотирма проміжними рівнями управління, що здійснюють керівництво базовими процесами. Персонал горизонтального підприємства працюватиме спільно в автономних групах (командах) над розв'язанням кардинальних питань, наприклад над створенням нової продукції або розвитком збутової мережі. Головним завданням автономних груп стане найбільш повне задоволення потреб конкретного покупця. Досвід показує, що основні переваги організаційних структур горизонтального типу такі: гнучкість підприємства, максимальне пристосування до постійно змінюваних вимог ринку; скорочення нераціональних витрат; мобілізація всіх ресурсів компанії. Заміна ієрархічних структур більш плоскими найчастіше відбувається як складний, болісний і тривалий процес. Навіть просте виявлення основних напрямків діяльності компанії, базових процесів часом являє собою складне й трудомістке завдання.

Існує тісний зв'язок між нормою керованості і кількістю рівнів управління: організація з високою нормою керованості має, як правило, невелике число рівнів управління, у той час, як організація з низькою нормою керованості — багаторівневу управлінську ієрархію. Вартість управлінських рівнів є настільки значною, що кожному менеджерів бажано підпорядковувати максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно керувати. Ось чому одним з найважливіших елементів організаційного проектування є встановлення діапазону контролю.

Найбільш прийнятна норма керованості і відповідне їй число рівнів управління для конкретного випадку, на думку Шатуна В.Т., буде залежати від:

- особистих чинників керівника і підлеглих;
- чинників, пов'язаних із роботою;
- чинників, пов'язаних із "середовищем" в організації".

Особові чинники можуть впливати на норму керованості у такий спосіб: якщо керівник є сильною особистістю, він може наймати більшу кількість підлеглих; висококваліфікований і досвідчений керівник може управляти більшою кількістю підлеглих; добре підготовлених і досвідчених підлеглих немає необхідності постійно контролювати, тому норма керованості для керівника таких підлеглих буде вищою.

Чим більші фізичні і психологічні вимоги по роботі, тим меншою має бути норма керованості, тому що фізична й інтелектуальна втома обмежують спроможність керівника здійснювати контроль.

Чинники, пов'язані з роботою: чим вище рівень активності і складності роботи керівника, тим менша має бути норма керованості; складність і одноманітність роботи підлеглих також впливають на норму керованості (якщо їхня робота проста й одноманітна, від керівника потрібно менше зусиль, і норма керованості для керівника такими підлеглими буде вищою).

Чинники, пов'язані з "середовищем" в організації: мінливість середовища в організації (нові програми, клієнти, методи й ін.) допускає схильність підлеглих виносити виникаючі проблеми на розгляд керівництва, а це значить, що, чим частіше змінюються умови, тим нижчою буде прийнятна норма керованості для керівника; незважаючи на розвиток транспорту і комунікацій, територіальна розосередженість також впливає на норму керованості (для керівника, чиї співробітники розкидані по всьому регіону, вона буде суттєво нижче, ніж для керівника, у якого підлеглі розміщені в одному будинку); підтримка, що отримує керівник від своїх співробітників, може підвищувати норму керованості (керівники можуть дати співробітникам, яким вони довіряють, повноваження діяти без попереднього узгодження деталей) [6].

І. Гасюк до чинників, які суттєво впливають на частоту та кількість посадових зв'язків, відносить рівень професійної підготовки підлеглих. Чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю; ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими. Чим складніші завдання — тим вужчим має бути діапазон контролю; ступінь одноманітності завдань підлеглих. Чим більш схожими є такі завдання, тим ширше може бути діапазон контролю; ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню. Чим більше можливостей чітко формулювати завдання для підлеглих, тим ширшим може бути діапазон контролю; ступінь мінливості завдань підлеглих. Чим частіше змінюються завдання підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю; потреби у вказівках (директивах) для підлеглих. Чим більше потреби у регулярному спрямуванні діяльності підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю; контакт, що вимагається. Чим їх більше, тим діапазон стає ширшим; здатність спілкуватися. Ефективний механізм вирішення проблем — збільшення діапазону контролю; тип підприємства. Для конвеєрного виробництва діапазон більший, ніж для наукового інституту; знання і досвід керівника. Чим освіченіший менеджер, тим більша норма керованості [2].

Н.Е. Ковшун вважає, що факторами, які безпосередньо впливають на складність управління, є: некеровані

фактори — які не можуть бути змінені керівництвом організації і приймаються як заздалегідь задані; керовані фактори — можуть бути змінені керівництвом підприємства; випадкові фактори — фактори, які важко враховувати, однак вони здійснюють визначальний вплив на результативні показники виробничої діяльності [3].

Норма керованості має важливе значення при побудові проектних організаційних структур. За її допомогою можна розрахувати чисельність керівників і підлеглих, якщо говорити про стаціонарні умови і не розглядати самоорганізацію. Відсутність жорстких нормативів на виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені роботою, що породжує конфліктні ситуації та стреси [4].

## ВИСНОВКИ

Отже, концепція норми керованості досить важлива для класичних теорій менеджменту, пов'язаних з класичними функціональними структурами. Від того, скільки людей знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури — кількість рівнів. Чим менше норма контролю, тим більше повинно бути рівнів у цій структурі. Можна припустити, що низька норма контролю сприяє більш ефективній роботі працівників, що служать у такій структурі. Але вона вимагає більшого числа керівників і виявляється більш дорогою.

Важливе значення мають і мотиваційні аспекти, тобто те, як почувають і ведуть себе керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Спеціальні дослідження в практиці західного менеджменту виявили наступні залежності: задоволення менеджера-керівника своєю працею звичайно зростає зі збільшенням числа підлеглих, що йому служать. Поведінка підлеглих працівників також неоднозначна та залежить в значній мірі від характеру людини. Активні люди, які люблять самостійність, віддають перевагу праці там, де керівники не опікають їх, тобто де широка сфера контролю. Є більша категорія людей, яким зручніше працювати в структурах з жорстким, безпосереднім контролем з боку керівника. Вони почувають себе більш комфортно під опікою.

## Література:

1. Васильков В.Г. Організація виробництва: навчальний посібник / В.Г. Васильков. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.
2. Гасюк І.М. Діапазон контролю і чинники, що впливають на його величину / І.М. Гасюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=898>
3. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: навч. посібник / Н.Е. Ковшун. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 344 с.
4. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 360 с.
5. Сопко В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник / В.В. Сопко, В.П. Завгородній. — К.: КНЕУ, 2000. — 260 с.
6. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В.Т. Шатун. — Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.
7. Конспект лекцій КНЕУ: Організація як функція управління [Електронний ресурс]: Електронна бібліотека економіста. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/58/4101.html>

*Стаття надійшла до редакції 22.01.2013 р.*