

**Д.М.Ядранський, канд.екон.наук, доц.**

*Дніпропетровський університет економіки та права, Ренійський інститут*

## Підходи щодо використання закордонного досвіду нормування праці

В статті йдеться про відсутність у сучасній вітчизняній науці єдиної точки зору до питань нормування праці. На підставі аналізу закордонного досвіду пропонуються можливі шляхи реформування підходів до нормування та організації праці в умовах діючого підприємства.

**нормування праці, аудит праці, ефективність, управління, оцінка, система Баті, розподіл праці**

В останні роки в світі спостерігається тенденція щодо гуманізації праці. Зазначені підходи стосуються усіх аспектів трудового життя, у тому числі і у питаннях визначення міри праці. На відміну від загальносвітового процесу окремі складові розвитку вітчизняних соціально-економічних процесів стоять в остронь світових тенденцій.

Сучасні вітчизняні підходи до нормування праці все продовжують базуватися на засадах сформульованих Ф.Тейлором та Г. Фордом. Безперечно, зазначені видатні особи є одними з засновників наукової організації праці та всього наукового управління. Однак навіть в середині минулого сторіччя окремі іноземні науковці [2, с. 734] відмічали, що ефективність виробництва яка може бути досягнута за рахунок технічного проектування, суттєво нейтралізується втратами, які понесені після впровадження зазначеного підходу. Причинами таких втрат може бути внутрішнє протистояння працівників ужорсточенням вимог до організації трудового процесу.

Безперечно, здобутки радянської НОП дозволяють вітчизняним менеджерам уникати вираженого негативного ставлення працівників до роботи. Однак питання щодо розробки, впровадження нових та перегляду існуючих норм праці у більшості робітників до цього часу викликають негативне ставлення.

На нашу думку, це пов'язано з тим, що власне самі працівники не приймають участі у створенні та розробці норм праці, в їх обґрунтуванні та випробуванні. Однією з причин може бути низька відповідність існуючих, або тих що переглядаються норм, реаліям трудового процесу. Зокрема сучасні вітчизняні науковці продовжують наполягати на необхідності централізованої розробки та впровадження норм праці. Так в авторефераті І.Ю. Гайдай [4 с. 11] висловлюється думка, що підприємства різноманітних форм власності повинні встановлювати норми праці виходячи з галузевих та міжгалузевих норм. Автор пропонує збільшити значущість в процесі створення норм і нормативів з праці головним науково-дослідним підрозділом галузей. З точки зору розбудови командно-планової економіки, збільшення питомої ваги центральних органів управління – підхід цілком виправданий. Однак за умов формування соціально-орієнтованого суспільства таке ставлення до розв'язання проблем з нормуванням праці на підприємствах є помилковим. Однією з найважливіших причин цього є відсутність бажання працівників працювати за новими нормами.

На нашу думку, проблеми пов'язані зі створенням та розробкою норм праці в умовах підприємств не можуть бути засновані на модифікації застарілих підходів і потребують створення нових теоретико-методичних розробок і навіть створення нових інституціональних утворень, оскільки новий час висуває нові вимоги до усього процесу нормування.

Слід зазначити, що в останні роки питаннями удосконалення нормування праці в Україні займалася незначна частка науковців. В більшості випадків їх результати мають доволі суперечливий характер. Зокрема вже названа І.Ю. Гайдай [4] пропонує ввести в господарську практику підприємств проведення аудиторських перевірок з нормування праці. Необхідність проведення такого аудиту визначається і в працях російських науковців, зокрема Ю.Г. Одеговим. Зазначений напрям господарської діяльності, з нашої точки зору, також потребує теоретико-методичного обґрунтування з метою визначення доцільності його реалізації. Так на думку Ю.Г. Одегова та Т.В. Ніконова [2] основною метою аудиту (в широкому розумінні) є вияв ефективності внутрішнього контролю. В такому разі аудиторська фірма проводитиме не аудит нормування праці, а аудит виконання працівниками норм праці.

На думку І.В. Багрової нормування праці – це встановлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва [6]. З точки зору комітету Американської бухгалтерської асоціації [2] аудит – системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних стосовно економічних дій і подій, який встановлює рівень їх відповідності певному критерію і такий що надає результати зацікавленому користувачеві. Таким чином аудитор здійснює співставлення даних наведених у звітах реальним фактичним даним. Проводячи співставлення визначення І.В. Багрової з висловлюванням американської асоціації аудиторів нормування мусить бути збиранням і оцінкою фактичних даних про кількість і якість праці необхідної для виконання конкретної роботи. Зазначене і є по суті основним завданням нормування праці. Фактично аудит нормування праці, в такому разі, буде зведено до проведення порівняння фактичних витрат праці в певних організаційно-технічних умовах які склалися на час проведення аудиту і їх нормативного значення яке є в розпорядженні підприємства (без урахування якості нормативних матеріалів).

Однак такий моніторинг не несе в собі ніякої практичної значущості. Згідно сучасного наукового ставлення, зокрема І.В. Багрової [6, с. 199] норми переглядаються на основі календарного графіку заміни норм на дільницях та за видами робіт. Тобто по суті мається на увазі безперервний процес заміни застарілих норм новими, тими які максимально відповідають поточним умовам виробництва. Аудит – процес який носить разовий (періодичний характер), що вступає всупереч поняттю процесу перегляду норм. В [2, стр. 179] класифікації типів аудиту постійний аудит навіть не розглядається.

Таким чином зазначене підтверджує висловлену думку щодо того що, сучасний стан економічних відносин вимагає не локальних спроб замінити або удосконалити окремі елементи управління нормуванням праці а створення комплексного підходу та розбудови нової парадигми зазначеного процесу. В цьому суттєвий інтерес має використання науково-практичних результатів отриманих іноземними організаціями та авторами.

Ми пропонуємо розглянути можливість перенесення досвіду окремих іноземних компаній на вітчизняну господарську практику та адаптацію такого підходу до вітчизняних умов.

Доволі значний інтерес являє досвід компанії ІВМ, викладений в праці "Практика менеджмента" Пітера Ф. Друкера [3]. Зазначена компанія відмовилася від використання норм виробітку, що спускаються зверху, і кожний робітник разом з бригадиром, в цій компанії, розробляє власну норму. Безперечно, на підприємстві існує норма, яка визначає базовий обсяг виробітку (використовується для визначення базової ставки оплати праці). Таким чином, по суті, не існує такого поняття як норма, а кожен працівник працює у відповідності до власних можливостей, з бажаною швидкістю.

В процесі праці немає потреби в визначенні чіткої тривалості операцій, які здійснює певний виконавець, а головним критерієм виступає, по суті, створення продукту з максимальною кінцевою продуктивністю.

У практиці вітчизняного технічного нормування праці норми виробітку визначаються як відхідне мінімальне завдання, яке кожний з робітників може виконувати на 100% або перевиконувати відповідно до своїх психофізіологічних особливостей за рахунок підвищення інтенсивності праці [6, с.132]. Однак виходячи з тієї ж самої тези працівник який має психофізіологічні особливості може і не виконувати норму на 100% (скільки вона для нього виявляється занадто високою). Відповідно досвід ІВМ більш повно відповідає не тільки проблемами гуманізації праці але і, власне, не суперечить вітчизняній теорії нормування. Однак очевидно, що запропонований підхід вимагає принципових змін в системі НОП (наукової організації праці).

Позитивним соціальним ефектом в системі, що використовується компанією ІВМ є той факт, що в разі якщо один з працівників починає працювати краще, це не призводить до перегляну норм праці інших, а впливає тільки на індивідуальний рівень оплати праці. По суті працівник укладає трудову угоду беручи на себе зобов'язання виконувати працю певної інтенсивності (яка визначена як його індивідуальна норма виробітку) і бажає отримувати за це визначений розмір заробітної плати. В умовах вітчизняних підприємств працівник який не виконує норми виробітку як правило отримує базову (тарифну) заробітну плату і розглядається керівництвом як кандидат на звільнення (переведення на іншу роботу). Однак в цьому не враховується психологічний стан, трудова дисципліна, соціальний клімат в колективі, що на думку закордонних науковців, в окремих випадках, є не менш, а навіть більш важливим ніж обсяг виробітку. В такому разі в трудовому договорі погоджується бажана (зручна для обох сторін) інтенсивність праці, а не тарифний розряд або кваліфікація.

Запропонований компанією ІВМ підхід, виступає в певну супереч з підходами Тейлора і Форда (і вітчизняними підходами які здебільшого засновані на фордизмі). Ці підходи засновані на стандартизації трудових процесів з метою максимального зрівнювання (синхронізації) праці окремих виконавців як основне джерело для зростання продуктивності. Усі відхилення від базового (нормативного) рівня інтенсивності в цих системах розглядаються як загроза раціональній організації трудового процесу. Однак, розглядаючи досвід системи Баті [4, с. 488], виробничий процес, навіть за умов конвеєрної організації праці, може бути достатньо гнучким. В цьому розрізі індивідуальна продуктивність йому не загрожуватиме.

Підтверджуючи висновки отримані Томасом Баті, значна частка сучасних науковців і практиків говорять про доцільність встановлення колективних норм чи нормативів праці. Все більшого поширення у виробничих та інших колективах набуває бригадна форма організації праці [1, 4], Зазначена форма є не тільки більш вигідною з точки зору задоволення зростаючих вимог виробництва, але і більш дешевою, з точки зору нормування праці. В умовах використання бригадної організації праці визначається колективна (групова) норма виробітку [9, стр. 78]. Зазначені норми можуть використовуватися навіть за умов погодинної оплати праці у вигляді нормованих завдань. У разі використання колективних норм виробітку проблеми визначення індивідуальних норм у повній мірі можуть визначатися за системою запропонованою компанією ІВМ, шляхом розподілу та кооперації праці в межах бригади яка відбувається виходячи з індивідуальних можливостей окремих виконавців.

Однак зміна підходу до нормування не обсягу виробітку а нормативної інтенсивності потребує принципових відповідей на наступні питання:

- Як визначити бригадну норму виробітку, в разі якщо індивідуальні норми виробітку є гнучкими?

- Яким чином організувати розподіл та кооперацію праці межах виробничої бригади за умов, що єдиного нормативу витрат праці на виконання певного виду робіт

на підприємстві не існуватиме. За якими критеріями здійснювати удосконалення організації праці?

- Як розв'язувати питання підвищення інтенсивності використання основних засобів за умов коли частка персоналу буде працювати з меншою на нормативну інтенсивністю. В такому разі будуть виникати проблеми пов'язані з інтенсифікацією трудового процесу (виробничого циклу) які тягнуть за собою зниження фондівіддачі, обіговості коштів тощо.

- Як визначити нормативну кількості робочих місць за умов використання на однакових робочих місцях праці різної інтенсивності?

Відповідаючи на поставлене запитання необхідно зазначити що роботи основного характеру характеризуються певним набором постійних операцій. За умов, що інтенсивність праці працівників які виконують такі операції різна – на нашу думку, кожен працівник буде виконувати не різний обсяг, а різну кількість операцій. Таким чином дещо змінюється Фордовський підхід до організації виробництва, який вважає раціональним трудовий процес, що складається з набору стандартизованих (однакових) операцій. В оптимальному випадку взагалі однієї операції.

Переглядаючи підхід до нормування праці запропонованим чином, неминуче підійдемо до необхідності змін в організації виробництва. По суті нами пропонується нормувати тривалість не праці окремого виконавця або бригади, а визначати трудомісткість випуску продукції (продукту).

Єдиним критерієм раціоналізації праці в цьому разі може виступати спорідненість (однаковість) операцій по складності або тривалості. Фактично середня трудомісткість виконання однієї операції повинна бути однаковою. Набір же операцій визначатиме різну трудомісткість. В такому разі єдиною складністю є розподіл виробничого процесу на операції однакової трудомісткості.

Запропонований підхід нами було розглянуто в умовах підприємства з видобутку залізної руди на прикладі професії прохідника гірничих вибоїв. З результатів хронометражних спостережень комплексна норма виробітку зазначеного працівника складається (за згрупованими видами трудомісткості) з таких показників:

- розбирання заколотої гірської маси на стінах та арці виробітки – 0,1 (тут і далі трудомісткість вказана в долях 1);

- прибирання гірничої маси за допомогою скреперної лебідки – 0,4;

- налагоджування бурового інструменту – 0,1;

- буріння шпурів – 0,35;

- зарядження – 0,05.

Слід зазначити, що всі роботи виконуються на одному робочому місці (в гірничому вибої) і мають чітку послідовність виконання. Також доцільно звернути увагу, що буріння шпурів може значно відрізнятись від середнього показнику, що залежить від типу породи. Інші показники також мають аналогічну залежність однак її вплив на загальну трудомісткість є значно меншим.

Виконання зазначених дій вважається гірничопрохідницьким циклом (закінченим обсягом робіт). Одночасно на дільниці працює бригада прохідників які здійснюють визначений перелік робіт кожний у своєму вибої. Загальні чисельність бригади може коливатися від 3 до 7 осіб. В разі якщо виконання частки зазначених функцій перекласти на іншого (додаткового працівника) обсяг необхідних для виконання кожним прохідником протягом зміни робіт зменшиться. Зокрема цей працівник може в одному вибої провести розбирання заколів (0,1 трудомісткості) до приходу основного прохідника. В іншому вибої можливо цей працівник здійснює прибирання гірської маси (під час чого інший працівник може проводити роботи у сусідньому вибої або виконувати інші види робіт).

На підставі такого підходу стає можливим також визначити норму оплати праці за виготовлення зазначеного продукту (здійснення нормативного набору операцій). Фактично робітник бере на собі на виконання певний набір операцій, що входять до загальної трудомісткості. Пропорційно якому визначається норма (розмір) оплати праці. В загальному вигляді це може бути представлено виразом (1):

$$ЗП_i = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{T_{заг}} \times ГТС_{сер}, \quad (1)$$

де  $ЗП_i$  – заробітна плата  $i$ -го працівника за працю певної інтенсивності;  
 $t_i$  – трудомісткість виконання певних видів робіт, які складають працю працівника (узгоджується за трудовим контрактом);

$ГТС_{сер}$  – середня годинна тарифна ставка,  $T_{заг}$  – загальна трудомісткість виробничої програми виробу.

Реалізація запропонованого підходу не призводить до падіння інтенсивності загального виробничого процесу. В такому разі питання інтенсивності використання виробничого устаткування розв'язується автоматично, оскільки зберігається інтенсивність основного виробничого процесу.

Складність реалізації запропонованого підходу до організації виробництва та праці полягає за умов організації індивідуальної праці. За таких умов практично неможливо знизити інтенсивність індивідуальної праці без зниження інтенсивності загального виробничого процесу.

Однак в сучасному виробничому процесу дуже висока ступінь кооперації праці, що дає нам змогу казати про наявність перспектив практичного використання зазначеного підходу.

Таким чином провівши аналіз існуючих практичних та теоретичних підходів слід зазначити, що сучасне виробництво має практичні можливості щодо забезпечення соціалізації та гуманізації праці.

Дослідження закордонного досвіду з нормування праці дають можливості щодо здійснення принципового реформування існуючих підходів до нормування праці на виробничих підприємствах та залучення самих працівників до процесу удосконалення нормування та організації праці.

## Список літератури

1. Васильченко Ю.Л., Таранченко З.В., Черныш М.Н. Самоучитель по тайм-менеджменту. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
2. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контролинг персонала: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство "Экзамен", 2004. – 544 с.
3. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. : Уч. пос. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2007. – 400 с.
4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
5. Гайдай І.Ю. Управління системою нормування праці на підприємствах різних форм власності: Автореф. дис. кандидата економічних наук: 08.06.01 / Приазовський державний технічний університет. – Маріуполь., 2007. – 20 с.
6. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
7. Жулина Е.Г. Нормирование труда за рубежом. – М.: ООО "Журнал "Горячая линия бухгалтера", 2006. – 192 с.
8. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / Под ред. Ю.Г. Одегова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство "Экзамен", 2005. – 464 с. (Серия "Учебник для вузов")
9. Организация и нормирование труда: учебное пособие для вузов/Под ред. В.В. Адамчука / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 2000. – 301 с.