

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В БЕЛАРУСИ

Н.В. Маковская\*

В статье представлены результаты исследования проблем функционирования и организации традиционной системы нормирования труда в промышленности Беларуси. Предпринята попытка впервые осуществить мониторинг нормирования труда с точки зрения научно-методических подходов, используемых в мировой экономической практике. Цель данной статьи – привлечь внимание хозяйственных практиков и органов государственного управления к системе нормирования труда, которая не изменялась со времен советской экономики. Для отечественных промышленных организаций решение проблем, связанных с трансформацией системы нормирования труда, является актуальным, так как осуществлять модернизацию и внедрять новейшие технологии на основе устаревших подходов к учету и принципам использования ресурса труда не эффективно.

**Ключевые слова:** норма труда, расчет нормативной численности работников, заработная плата, производительность труда, интенсивность труда, эффективное количество ресурса труда.

**JEL-классификация:** J21, J22, J23, J24.

*Материал поступил 17.08.2015 г.*

Современное экономическое развитие диктует такие правила рынка, которые заставляют даже самые крупные компании испытывать значительные трудности в сохранении за собой доминирующих отраслевых позиций. Им приходится сокращать в том числе расходы на труд и обращаться к услугам соло-профессионалов по их оптимизации. Такие условия не позволяют «кормить» лишний персонал или тратить деньги на содержание резервного количества работников. Производственные компании начинают интересоваться не только внешними резервами повышения эффективности деятельности, но и внутренними – повышением эффективности производственного процесса, неотъемлемой частью которого является организация трудового процесса и нормирования труда.

В промышленности Беларуси часто наблюдается несоответствие загруженности производственных мощностей заявленной в сопроводительной документации к оборудованию, она занижена, особенно если это современное импортное оборудование. В результате имеют место не оптимальный трудовой процесс и содержание избыточ-

ной численности работников. Причина кроется в отсутствии норм труда или необоснованно завышенных их значениях.

Нормирование труда традиционно считается важной частью организации труда, которая способствует рациональному использованию рабочего времени, приводит к повышению производительности труда и, как следствие, к снижению издержек на изготовление единицы продукции, к росту прибыли. Технически обоснованные нормы труда повышают точность планирования финансово-экономических и трудовых показателей.

Сегодня перед руководителями организаций встает вопрос повышения эффективности производства, в том числе за счет повышения производительности труда. Производительность труда – мера эффективности труда работников. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за определенное время, при этом обратная величина, трудоспособность, измеряется количеством времени, затрачиваемым на выпуск единицы продукции. Производительность труда растет, когда продукция производится при меньших затратах

\* Маковская Наталья Владимировна (maknata@mail.ru), доктор экономических наук, зав. кафедрой экономики и управления Могилевского государственного университета им. А.А. Кулешова (г. Могилев, Беларусь).

рабочего времени, и падает, когда на производство того же количества продукции затрачивается больше рабочего времени. Немаловажной в нормировании трудовых процессов является связь между организацией труда и повышением производительности, что отражено в концепции нормирования труда, принятой в странах с современной рыночной экономикой (Рачек, Мирошник, 2013).

Белорусские промышленные организации в последнее десятилетие столкнулись с реальными практическими проблемами в сфере нормирования труда. Используются нормативы, разработанные для производственных условий, не соответствующих современным технологическим и трудовым процессам. Прежние нормы не учитывают новые технологии, стандарты, оборудование, виды работ, инструментальные средства, механизацию и автоматизацию рабочих мест, оптимизированные бизнес-процессы организаций. Белорусской производственной среде в наследство перешло нормативно-правовое обеспечение по нормированию труда, которое было разработано во второй половине XX в. и сегодня не является актуальным. Открытыми остаются вопросы: своевременного приведения в соответствие норм труда работников новейшим технологиям, списочной численности персонала потребностям производства, выбора адекватных методик оценки норм труда и количества работников в организации.

Целью данной статьи является попытка впервые актуализировать проблему корректировки (трансформации) действующей в Беларуси системы нормирования труда на примере эмпирических оценок, полученных в рамках исследований отечественных промышленных организаций. Безусловно, данные оценки пока не претендуют на однозначную объективность.

***Неоднозначность  
теоретико-методических подходов  
в системе нормирования труда***

**Нормирование труда** – это определение необходимых затрат труда на выполнение определенного вида работы отдельными категориями работников. Управление затратами (в традиционном понимании) происходит через установление норм тру-

да. Затраты труда принято рассчитывать в часах. Необходимое трудовое время – это время, соответствующее обслуживанию (действию) бизнес-операции при соблюдении научно (законодательно) обоснованных режимов труда и отдыха.

Действующая и традиционно принятая методология нормирования труда не лишена противоречий, которые появились в контексте современного (инновационного) развития организаций.

1. Разработка трудовых норм сведена к установлению среднестатистического значения. Это противоречит активной теории человеческого капитала, которая предлагает учитывать в трудовых издержках (нормах) индивидуальные характеристики работника (квалификацию, интеллект, порог утомляемости и др.). Труд работников организации не равнопроизводительный (Becker, 1964). Трудовые нормы ориентированы на одинаковую (среднюю) производительность труда. Результат – занижение норм.

2. Следует предположить, что традиционная система нормирования является одной из причин роста трудовых издержек. Так, ненапряженные трудовые нормы приводят к увеличению затрат труда при их планировании, что формирует избыточную численность персонала. Напряженность норм не пересчитывается (или пересчитывается не вовремя) и остается без изменений. Это с одной стороны. При неизменности напряженности трудовых норм количество вспомогательного персонала остается прежним даже после проведения модернизации, перевооружения и т. п.

3. В условиях инновационного развития и модернизации количество основных технологических рабочих рассчитывается с учетом технического паспорта оборудования, в котором указана их численность. Кроме этого, в паспорте может быть указано рекомендуемое количество рабочих смен, определяемое степенью загрузки и технологического износа оборудования.

4. Традиционная методология нормирования не адекватно учитывает характеристики рабочего места, которые формируют затраты ресурса труда. По своему содержанию рабочее место имеет определенную дихотомию:

а) физическое рабочее место – это некоторая зона, предназначенная для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг, оснащенная соответствующим оборудованием и технологической оснасткой;

б) экономическое рабочее место – это социально-экономические условия, обеспечивающие занятость одного (нескольких) работника.

Количество физических рабочих мест определяет технология (паспорт оборудования), а совокупность экономических рабочих мест определяют физические рабочие места.

Такая дихотомия рабочего места формирует разные наборы затрат: а) затраты труда для физического рабочего места определяет технология (стоимость обучения одного работника под технологические требования; количество брака по вине работника и т. п.); б) затраты труда для экономического рабочего места определяет количество работников, занятых на нем (заработная плата, социальное обеспечение, адаптация, переобучение и обучение, найм и увольнение, поиск работников, ротации и т. п.).

5. Традиционная система нормирования и ее инструменты ориентированы, в целом, на ручной характер труда (Головачев, 2004). Новые технологии – не только энергосберегающие, но и трудосберегающие, при которых объем ручного труда сокращается. Появляется необходимость в расчете количества нового вида труда (например, интеллектуального, автоматизированного) или труда нового качества, который ориентирован на содействие в организации бизнес-операций или процессов.

6. Главными инструментами традиционного нормирования являются хронометраж и фотография рабочего времени (Там же). Однако еще Тейлор признавал высокую степень субъективности этих методов. Не разработаны механизмы регулирования и минимизации субъективных погрешностей при использовании этих инструментов. Субъективный характер методов порождает тепловые (невидимые) издержки (например, преднамеренные искажения показаний ведут к неадекватной производительности, занижению норм и т. п.).

Неоднозначной методической проблемой в традиционном нормировании труда является расчет и учет затрат труда неосновных работников: административно-управленческий персонал (АУП), вспомогательный персонал, служащие. Используются методические подходы, по-разному определяющие разную численность этих работников (Одегов, Никонова, 2002).

Существуют альтернативные методические подходы (Там же) для расчета затрат труда неосновных работников (АУП, вспомогательный персонал, служащие), которые разработаны с учетом норм труда, применяемых в мировой практике.

1. Определение количества неосновного персонала по количеству бизнес-процессов. Параметры эффективности связаны: а) с унификацией бизнес-процессов, б) с объединением бизнес-процессов, в) с подбором персонала, владеющего совокупностью бизнес-процессов.

2. Использование механизмов бенчмаркинга (процесс оценки и сравнения исследуемой организации с мировым (отраслевым) лидером в этой сфере с целью получения информации, которая поможет этой организации улучшить свои показатели хозяйственной деятельности). В целях определения нормативной численности работников чаще применяют конкурентный бенчмаркинг (сравнение организации с конкурентами на основе проведения экспертного анализа). Так, например, белорусские промышленные предприятия могут использовать для конкурентного бенчмаркинга следующий перечень мировых предприятий – лидеров в отрасли.

*Для предприятий нефтехимической отрасли:*

ОАО «Полиэф»;  
BASF – chemical plant Portsmouth site in the Norfolk; 'Hempel.

*Для предприятий деревообработки:*

Bosnian company;  
Company EKJU;  
Bassett furniture;  
North Carolina furniture directory;  
Ashley furniture.

Использование конкурентного бенчмаркинга позволяет организациям сравни-

вать уровень трудовых затрат в себестоимости продукции с аналогичным их уровнем в себестоимости продукции мировых конкурентов. Очевидно, что условия конкуренции, кроме того, обуславливают конкурентоспособность продукции по уровню трудовых затрат в ее стоимости.

3. В мировой практике сложились определенные параметры и механизмы расчета нормативной численности неосновного персонала. Так, отличаются классификации категорий персонала и выделяются прямой персонал (основные технологические рабочие) и непрямой персонал (вспомогательные рабочие + служащие + АУП). Стандартное соотношение по количеству категорий персонала: прямой персонал к непрямому как 3:1. Эффективное количество АУП – это соотношение количества АУП к количеству основных технологических рабочих. Такое соотношение составляет 1:8, т. е. на одного административно-управленческого работника приходится 8 основных технологических рабочих.

4. Существуют подходы к расчету нормы количества труда служащих (специалистов) на основе эконометрических моделей, которые позволяют определить внутрипроизводственную норму управляемости с учетом численности основных технологических рабочих и учесть изменения объемов произведенной продукции и ее удельный вес в объеме производства. Активно используется

практика расчета количества специалистов (служащих) на основе мониторинга организационно-управленческих работ (методика Розенкранца) (Одегов, Никонова, 2002).

Автором предпринята попытка расчета норматива численности (в двух промышленных организациях Беларуси) работников по категориям персонала с учетом альтернативных методических подходов из мировой практики. Сравнительные результаты использования разных методических подходов (традиционного и альтернативного) к расчету нормативной численности работников организации представлены в табл. 1.

Результаты сравнительных расчетов позволили сформулировать выводы:

- использование разных подходов к расчету нормативной численности работников определяет разницу в ее размерах. Причем традиционный подход кардинально не изменяет (а по основному технологическому персоналу и увеличивает) списочную численность работников по сравнению с альтернативным, который сокращает ее в разы;

- две организации имеют на балансе списочную численность основных технологических работников, адекватную нормативам альтернативных методик (т. е. с учетом численности данной категории работников, которая указана в технических паспортах оборудования). Традиционная методика склонна значительно завышать нормативную численность этой категории персонала (данное положение требует дальнейшей научной аргументации на основе расширения эмпирической базы). Другими словами, в отношении основного техноло-

Таблица 1

Результаты сравнительных расчетов

Категории персонала	Организация А, чел.			Организация Б, чел.		
	Списоч. числ., на нач. года	Традиционный подход	Альтернативный подход	Списоч. числ., на нач. года	Традиционный подход	Альтернативный подход
Основной технологический персонал	514	514	514	778	1074	778
Вспомогательные рабочие	282	273	86	909	654	130
Руководители (административно-управленческий персонал)	91	91	64	248	217	97
Служащие (специалисты)	22	22	22	270	196	33
Всего (списочная численность)	909	900	686	2205	2141	1038

Источник. Рассчитано автором по результатам обследования.

гического персонала организация самостоятельно (иной вразрез с нормативными требованиями традиционной методики) планирует численность указанной категории персонала, используя в том числе классические принципы микроэлементного нормирования;

- традиционный и альтернативный подходы по-разному формируют численность неосновного персонала. Традиционный подход увеличивает списочную численность неосновного персонала, а альтернативный – ее сокращает.

Причем расчеты показали, что, независимо от использования методических подходов, численность неосновного персонала в представленных организациях завышена (т. е. имеются резервные (или «лишние») работники).

Таким образом, методической проблемой является расчет нормативной численности неосновного персонала. Именно эта категория работников формирует трудоизбыточную численность в промышленных организациях.

Назрела необходимость создания такой модели нормирования численности неосновного персонала, которая бы была адекватна международной практике, а трудовые издержки в цене белорусской продукции были сопоставимы (или конкурентоспособны) с аналогичными издержками по товарам на мировых рынках. Как известно, эффективное количество ресурса труда неосновного персонала зависит от производительности труда основных технологических работников, от стоимости содержания как основного, так и неосновного персонала. Сдерживание самостоятельной инициативы организаций по планированию численности неосновного персонала делает ее неэффективной (как правило, завышенной).

#### **Мониторинг традиционной системы нормирования труда в промышленных организациях Беларуси**

Научная идея такого мониторинга возникла в результате практического поиска причин сохранения избыточной численности работников в промышленных организациях Беларуси (Ванкевич, 2014. С. 48–62).

С одной стороны, резервов избыточной численности не видно, так как ее нормы регламентированы и не позволяют содержать меньшее количество работников. С другой стороны, у организаций возникает вопрос: почему при использовании новой производственной технологии (как правило, трудо-сберегающей) остаются те же нормы труда и та же численность работников? Стоимость новой продукции будет содержать прежнее количество трудовых затрат. В результате убытки от трудовых затрат погашаются за счет прибыли от продукции, произведенной по новой технологии.

Исходя из принципов организации и функционирования действующей в Беларуси системы нормирования труда в организациях, ее исследование возможно пока только с использованием опроса. Проведенный автором опрос экспертов предприятий предполагал:

- выяснение внутрифирменных принципов формирования системы нормирования труда и определение возможных реакций работников на ее изменение (например, в условиях модернизации предприятия);
- определение характеристик труда (по мнению работников), влияющих на его интенсивность на предприятиях;
- выявление социально-экономических параметров действующей системы нормирования труда.

Первый этап мониторинга предполагал исследование данных направлений только в одной (пилотной) промышленной организации с целью определения адекватности и результативности используемого научного инструментария. Полученные результаты были неоднозначны, что потребовало изучения большего количества мнений экспертов. Поэтому второй этап мониторинга предполагал расширение исследовательской базы путем увеличения количества организаций-респондентов в целях подтверждения (или опровержения) первичных результатов.

Итак, общей исследовательской базой стали три крупных промышленных организации Беларуси (легкой промышленности и нефтехимии). Мониторинг проводился с выделением двух целевых групп респондентов, труд которых нормируется: работники с повременной оплатой труда

(повременщики) и работники со сдельной оплатой труда (сдельщики). У повременщиков чаще всего установлены нормированные задания и нормы обслуживания, у сдельщиков – нормы времени и нормы выработки. Общая исследовательская выборка (по трем организациям) составила около 850 работников.

Общая статистика результатов по исследуемым направлениям в трех промышленных организациях показала следующее.

1. Оценка субъективных параметров, влияющих на интенсивность труда работников предприятий:

- работники со сдельной оплатой труда и повременщики одинаково указали на то, что их работа требует значительных затрат времени (52 и 81% соответственно);

- на высокий уровень регламентации трудовых норм однозначно указали 87,4% работников со сдельной оплатой труда (что является понятным); однозначного мнения у повременщиков нет;

- 93,4% работников со сдельной оплатой труда указали на достаточную интенсивность их труда, причем 42,1% из них – на очень большую степень интенсивности. На их фоне только 28,4% повременщиков указали на высокую степень интенсивности их труда;

- идентичные мнения у повременщиков и сдельщиков по поводу изменения норм труда: если нормы будут изменяться, то трудовая нагрузка однозначно увеличится;

- рост заработной платы работники никак не связывают с изменением интенсивности труда. Особенно не понятен такой результат в отношении работников со сдельной оплатой труда (этой позиции придерживаются 72,7% респондентов данной категории). Скорее всего, действующая система нормирования утратила стимулирующую роль в управлении ресурсом труда.

2. Оценка социально-экономических параметров существующей системы нормирования труда:

- действующие в организации нормы труда позволяют быстро и качественно выполнять работу 67,1% работников-сдельщиков. Мнения работников с повременной оплатой распределились так: 68% отметили, что качество выполнения их работы не зависит от норм, остальные 32% указали на

прямую зависимость качества работы от норм. Значит, нормы труда для них являются либо условными, либо без четко установленных границ. Требуются дополнительные исследования, чтобы найти резерв для адекватного учета и планирования численности работников с повременной оплатой труда;

- более 47% работников со сдельной оплатой труда считают, что нормы труда слишком низкие для оборудования, на котором они работают. Такой результат позволяет предположить, что существуют реальные резервы роста производительности труда за счет повышения норм, рационального перераспределения работников или их сокращения.

3. Реакция работников на возможные изменения (например, в условиях модернизации) в действующей системе нормирования труда:

- сдельщики высказались (более 70%) в пользу изменений их трудового процесса при изменении действующей системы нормирования труда. Повременщики склонны думать, что никакие изменения не повлияют на их трудовой процесс (81,8%);

- и те, и другие работники абсолютно уверены в том, что в условиях ужесточения норм им будет достаточно имеющегося у них уровня квалификации. На это указали 89,6% работников со сдельной оплатой труда и 93,4% работников с повременной оплатой труда;

- изменение системы нормирования никак не повлияет на социальную сторону жизни работников (на их здоровье, семью, отношения с руководителем, карьерные сдвиги и др.). Нормирование труда, по их мнению, не имеет значимой социальной нагрузки;

- 69,4% работников со сдельной оплатой труда и 56% повременщиков уверены в том, что модернизация предприятия позволит им производить за смену больше продукции и уровень их зарплаты увеличится (59,7% – сдельщики, 48% – повременщики). Все категории работников понимают модернизацию с точки зрения эффективного процесса, который позволит им больше заработать;

- изменения в нормировании труда, по мнению всех опрашиваемых работни-

ков, приведут к увеличению напряженности в коллективе (это подтвердили 72,1% повременщиков и 84,2% рабочих со сдельной оплатой труда);

- на возможность потери рабочего места в процессе модернизации указали 38,9% работников со сдельной оплатой труда и 45,3% работников-повременщиков;

- относительно тех, кто может быть сокращен в процессе модернизации, респонденты указали на молодых работников с недостаточным опытом работы (45,7% – сдельщики и 51,8% – повременщики);

- о том, что оптимизация может коснуться именно его (опрашиваемого респондента), выразили опасение 36,6% сдельщиков и 37% повременщиков, а более половины всех респондентов абсолютно уверены в своем стабильном положении в организации.

Таким образом, анализ общей статистики мнений респондентов по исследуемым направлениям нормирования труда показал, что:

во-первых, действующая система нормирования труда не в полной мере используется как рычаг управления трудовыми ресурсами организации. В частности, данная система не увязана с функцией мотивации труда. Так, работники со сдельной оплатой труда не всегда понимают, что их заработная плата зависит от нормы. Рост заработной платы работники не связывают с изменением интенсивности. Существует проблема эффективной мотивации с использованием нормирования труда, особенно для работников со сдельной оплатой труда;

во-вторых, работники с повременной оплатой труда не характеризуют свой труд как интенсивный, считают, что никакие изменения не повлияют на их трудовой процесс и сокращения их не коснутся. В отношении этой категории персонала целесообразно проводить дополнительный мониторинг и разрабатывать адекватные методики оценки эффективности их труда;

в-третьих, как у категории работников со сдельной оплатой, так и у работников с повременной оплатой в системе нормирования труда существуют потенциальные резервы роста производительности, к которым относятся повышение трудовых норм,

рациональное перераспределение работников, оптимизация списочной численности и т. п.;

в-четвертых, все категории работников (сдельщики и повременщики) систему нормирования труда никак ни связывают со своими социальными интересами (здоровье, семья и т. д.). Работники, скорее, понимают данную систему как экономическую, изменение которой увеличит уровень их заработной платы.

В рамках данного исследования была предпринята попытка определения возможных направлений изменений во внутрифирменных системах нормирования труда (Маковская, 2013). Это стало возможным на основе выявления зависимости системы нормирования труда от других процессов в хозяйственной деятельности организации.

1. Выявлена зависимость изменений в нормировании труда от процессов модернизации в организации (по мнению респондентов). Для всех категорий работников (сдельщики и повременщики) такая зависимость существует (прямая линейная). На рис. 1 представлены зависимости на примере двух организаций.

Работники адекватно понимают, что любые изменения в нормировании однозначно увеличат их нагрузку (а не сократят). Модернизация производства будет причиной увеличения трудовой нагрузки, что станет выражаться в производстве большего количества продукции за смену. Другие условия не станут причиной изменения норм труда. Однако работники склонны думать, что никакие изменения в нормировании труда не увеличат заработную плату. Зарплата увеличится только в результате модернизации. Такая зависимость указывает на то, что проводить изменения в нормировании труда на предприятии целесообразно в условиях модернизации организации.

2. Выявлены зависимости, позволяющие оценить готовность и ожидания работников к процессам трудовых изменений в организации. Для респондентов были сформулированы варианты ответов: я не уверен(а), что сохраню свое рабочее место после модернизации; руководство организации ценит опытных работников, под возможное сокращение, скорее, попадут молодые коллеги с меньшим

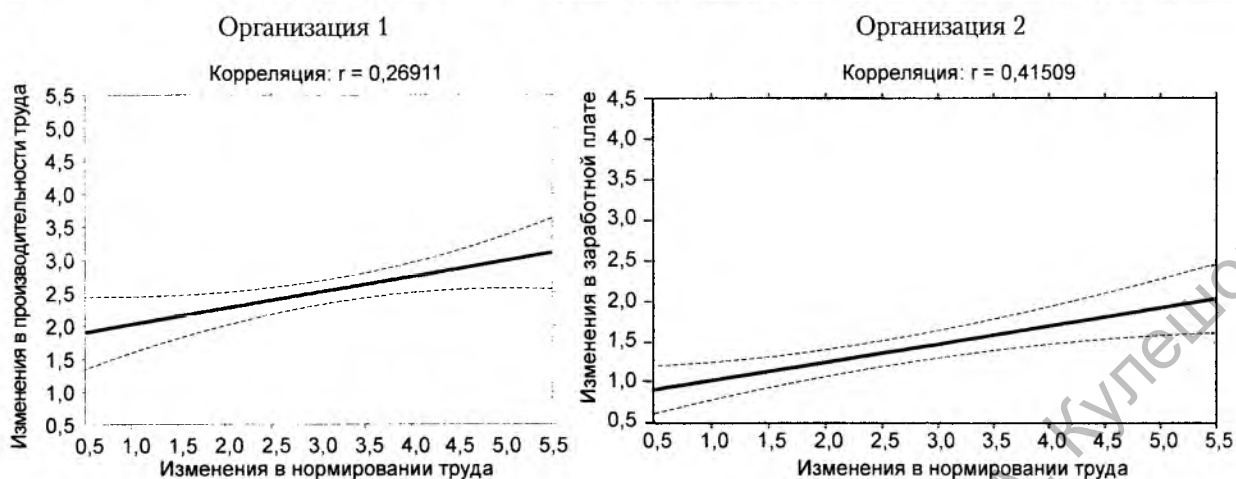


Рис. 1. Зависимости изменений в нормировании труда от процессов модернизации в организации (по мнению респондентов).

Источник. Построено по результатам авторского обследования.

опытом; модернизация производства может привести к увольнениям в моем отделе (цеху); модернизация производства и изменения в нормировании труда не угрожают моему положению в организации; мои пожилые коллеги более всего беспокоятся о возможном увольнении в результате модернизации и др. Среднестатистическое распределение ответов на эти положения представлено на гистограммах (рис. 2).

Согласованность в ответах респондентов оценивалась с помощью рангового коэффициента корреляции Спирмена для каждой промышленной организации. В результате выявлены зависимости, позволяющие сделать ряд выводов относительно готовности и ожиданий рабочих к процессам трудовых изменений в организации:

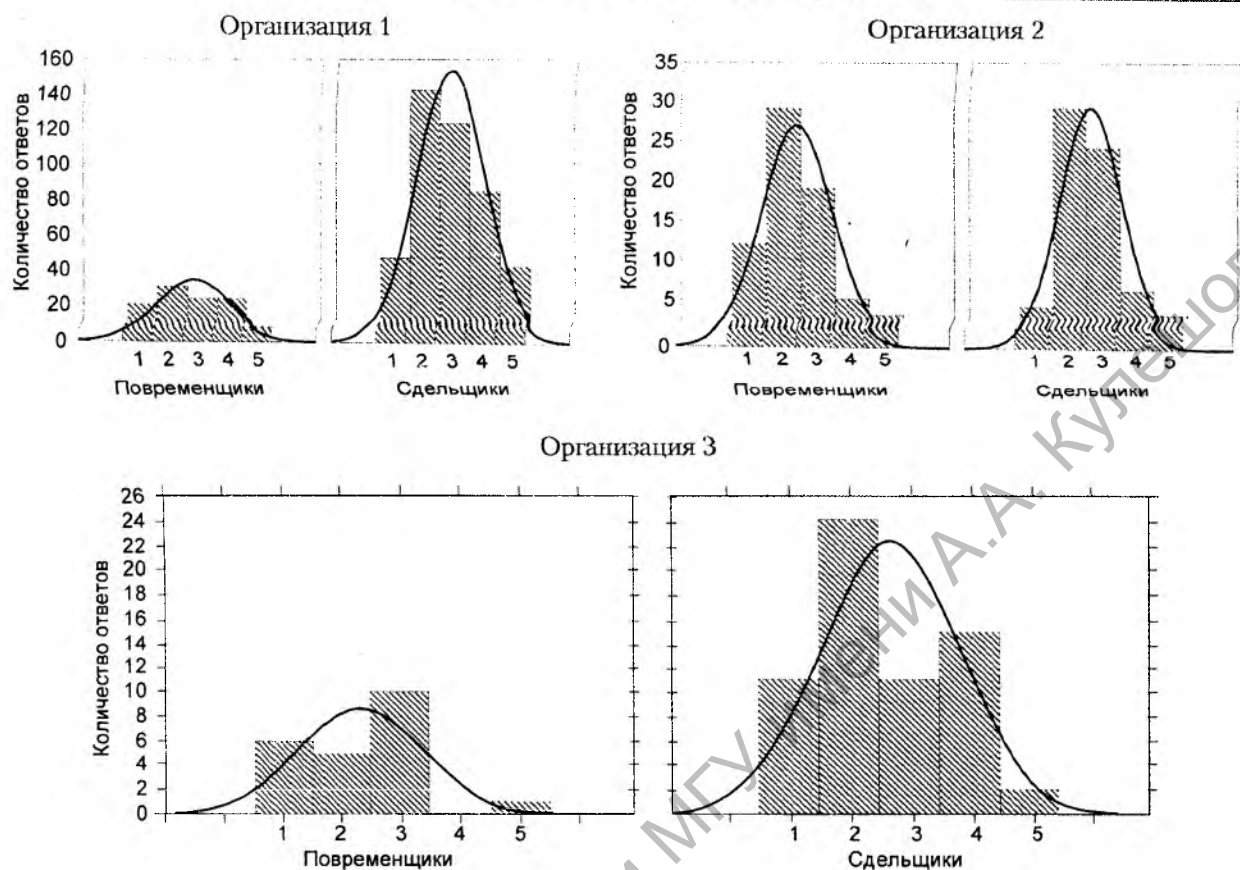
- *работники-повременщики.* Подтверждается вывод о том, что эта категория считает себя абсолютно «неуязвимой» в процессе трудовых изменений. Более уверенно чувствуют себя повременщики в организации 1 (коэффициенты имеют высокую степень значимости, предприятие легкой промышленности), меньшая степень уверенности у работников в организации 2 (нефтехимическая отрасль); респонденты ожидают, что при увольнениях в их структурном подразделении данный процесс их не коснется, а уволят скорее либо работников пенсионного возраста, либо молодых сотрудников. Оценки одинаковы для всех организаций (среднестатистическое значе-

ние коэффициента корреляции – 0,360\*\* на уровне 5 процентной значимости).

- *работники со сдельной оплатой труда.* В этой группе больше статистически достоверных корреляций (среднестатистическое значение коэффициента корреляции – 0,570\*\*) между ответами на вопросы. Данная категория работников допускает риск своего увольнения с предприятия. Есть некоторые различия в оценках по организациям. Так, в организации 1 (легкая промышленность) для сдельщиков риск увольнений более высок, чем в организации 2 (нефтехимическая отрасль). Рынок професий для организации 2 является узким, что объясняет дефицит таких работников. Следовательно, риск «быть уволенным» выражен в меньшей степени.

Таким образом, выявленные зависимости указывают на то, что направления возможных изменений в нормировании труда в белорусских промышленных организациях могут быть связаны: с методическим разграничением нормы труда и количества ресурса труда в расчетах численности работников; разработкой внутрифирменных инструментов управления работниками с повременной оплатой труда и, соответственно, адекватной оценкой эффективности их труда; совершенствованием механизма мотивации труда работников со сдельной оплатой труда; формированием принципов нормирования труда в условиях модернизации промышленной организации.





Ответы: 1 – абсолютно не согласен; 2 – не согласен; 3 – отношусь нейтрально; 4 – согласен; 5 – полностью согласен.

Рис. 2. Распределение ответов респондентов на экспертные послылы.

Источник. Построено по результатам авторского обследования.

Сделан анализ экономической составляющей (производительность, оплата труда, время выполнения нормы) действующей системы нормирования труда с использованием мнений респондентов трех промышленных организаций. Параметры оценки и распределение мнений респондентов представлены в табл. 2.

Экономическая составляющая действующей системы нормирования не одинаково проявляется у работников со сдельной и повременной системой оплаты труда. Это выражается в следующем:

- выполнение нормы однозначно зависит от производительности труда сдельщиков – на это указало более 80% работников этой категории. Повременщики нейтральны в ответах на данный вопрос (они «не привязаны» к производительности);
- по поводу перевыполнения своих трудовых норм распределение ответов

представляется неоднозначным. Это связано с тем, что 1/4 часть работников-повременщиков уверены в том, что они действительно перевыполняют свои нормы, и еще 1/4 часть предполагает, что они свою работу перевыполняют. В то же время среди сдельщиков 35% не согласны с тем, что они перевыполняют норму, а более 60% задумались о перевыполнении норм. Другими словами, повременщики, работа которых исчисляется только отработанным временем, больше всего озабочены тем, что они перевыполняют норму;

- неодинаково мнение респондентов по поводу частоты изменения норм. Так, более 70% повременщиков уверены в стабильности своей трудовой нагрузки. Работники-сдельщики (более 80%) не понимают, изменяются ли нормы вообще. В отношении этой категории работников следует предположить, что «неувязанность» пере-

**Распределение мнений респондентов по поводу оценок заработной платы, производительности труда, нормы труда, %**

Варианты ответов	Рабочие с повременной оплатой			Рабочие со сдельной оплатой		
	Согласен	Нейтрально	Не согласен	Согласен	Нейтрально	Не согласен
Чем выше норма моего труда, тем больше заработная плата	5,5	26,7	67,8	14,2	2,0	83,8
Выполнение моей нормы зависит от моей производительности труда	7,9	79,2	12,9	89,3	5,3	5,4
При перевыполнении нормы моя заработная плата растет	15,3	5,6	79,1	8,6	4,9	86,5
Я часто перевыполняю свою норму	25,7	25,5	48,8	2,2	62,3	35,5
Я согласен(а) выполнять эту же работу даже при увеличении нормы	13,6	34,0	52,4	11,0	15,3	73,7
Мне не хватает времени на выполнение нормы	29,8	3,0	67,2	37,0	2,0	61,0
Я сам(а) знаю, какой объем нагрузки могу выполнять за смену	4,0	1,0	95,0	6,3	5,2	88,5
Мои нормы часто меняются	15,3	10,2	74,5	8,0	82,0	10,0

*Источник.* Рассчитано по результатам авторского обследования.

выполнения норм с ростом оплаты труда ведет к тому, что рабочие не адекватно оценивают объем выполняемой работы. Следствием этого являются проблемы недостаточной мотивации и отсутствие роста производительности труда.

По ряду вопросов мнения обеих категорий работников идентичны:

- работники обследованных организаций никак не связывают увеличение заработной платы с ростом нормы труда. Не работает рыночный принцип «больше работаю – больше получаю». Одинаковое мнение работников и по поводу того, что при перевыполнении трудовых норм заработная плата не увеличивается. Следует предположить, что работодатели экономят на фонде заработной платы. Следствие этого – отсутствие мотивации к росту производительности труда;

- более 60% работников высказались о достаточности времени для выполнения трудовых норм. Это может быть признаком ненапряженности трудовых норм, особенно для работников со сдельной оплатой труда, или неправильных (субъективных) расчетов трудовых норм;

- однозначно респонденты согласны с тем, что сами они не представляют, ка-

кой объем нагрузки могут выполнить за смену. Это является свидетельством того, что потенциальная работоспособность остается «в тени». Другими словами, источник роста производительности труда не используется.

Таким образом, оценка экономической составляющей действующей системы нормирования позволила сделать ряд выводов:

во-первых, все категории работников (повременщики и сдельщики), скорее, склонны думать, что они перевыполняют свои нормы. Это следует учитывать работодателю при изменениях в системе нормирования, так как последует сопротивление. Следствием этого должно стать профессиональное управление сопротивлением;

во-вторых, действующая система нормирования труда работников со сдельной оплатой нарушает мотивацию и не способствует росту производительности труда. Это связано с отсутствием гибкости данной системы, которая не реагирует на перевыполнение норм путем увеличения оплаты труда. Нет инструментов такого реагирования, которые бы, в том числе, позволили работникам адекватно понимать, какой объем они перевыполнили и сколько получили.

Следствием этого станет рост производительности труда (*рабочие будут мотивированы выполнять больший объем*);

в-третьих, промышленные организации используют фактическую работоспособность работников, что делает трудовые нормы ненапряженными (или стандартными). Недооценка потенциальной работоспособности работников является причиной отсутствия роста производительности труда.

\* \* \*

Полученные результаты исследования позволяют не только сформулировать практические выводы и рекомендации, но и определить перспективные тренды трансформации некоторых теоретических посылов, формирующих систему нормирования труда.

1. Трудовая норма устанавливается путем выведения среднестатистического значения времени для выполнения определенного объема работ в конкретных организационно-технологических, экономических и прочих условиях. Условия меняются, но в самой норме методологически не предусмотрен механизм ее изменения, адекватный новым условиям развития. Такой механизм должен предполагать: оценку изменений (с учетом показателей, характеризующих изменения) и оценку эластичности (гибкости) изменения нормы с указанием направления ее изменения (в большую или меньшую сторону). Частью механизма должны стать инструменты минимизации рисков при манипулировании затратами рабочего времени. Это манипулирование зависит как минимум от следующих факторов: желания менеджеров, желания работников, нормативно-правовой базы и т. п.

2. С теоретической точки зрения, необходимо усилить научное понимание того, что работоспособность индивида – это параметр, описывающий качественный уровень трудовых ресурсов, используемых в производственном процессе. При учете работоспособности конкретного исполнителя целесообразно выделять общую (потенциальную) работоспособность – те ресурсы, которые, в принципе, могли бы быть использованы, и фактическую (стандарт-

ную) работоспособность – те ресурсы, которые обычно используются. Уровень работоспособности у работников разный, что и определяет их разную производительность. Чем более точно определен профессиональный предел потенциальной работоспособности работника, тем эффективнее будет использование его труда. Рост фактической работоспособности – это сокращение разрыва между фактической и потенциальной работоспособностью. Сокращение такого разрыва есть рост производительности труда.

3. Существует методическая проблема расчета нормативной численности неосновного персонала. Следствием не корректных расчетов является, во-первых, формирование «навеса» избыточной численности этой категории персонала, во-вторых, завышенное количество трудовых затрат в себестоимости белорусской продукции, что минимизирует ее конкурентоспособность на мировых рынках. Существует необходимость создания такой системы нормирования (или учета) численности неосновного персонала, которая бы была адекватна международной практике.

4. Совершенствование действующей системы нормирования труда позволит активизировать потенциальные резервы роста производительности их труда, к которым относятся повышение трудовых норм, рациональное перераспределение работников, оптимизация списочной численности и т. п.

5. Представляется, что в действующей системе нормирования могут иметь место изменения, которые связаны: с методическим разграничением нормы труда и количества ресурса труда в расчетах численности работников; разработкой внутрифирменных инструментов управления работниками с повременной оплатой труда и, соответственно, адекватной оценкой эффективности их труда; совершенствованием механизма мотивации труда работников со сдельной оплатой труда; формированием принципов нормирования труда в условиях модернизации предприятия; приведением нормативно-правовой базы, регламентирующей трудовые нормы, к реалиям современного развития производства и технологий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

**Ванкевич Е.В.** 2014. *Гибкость рынка труда: единство макро- и микроподходов*. Витебск: УО «ВГТУ». [Vankevich E.V. 2014. *Flexibility of the labor market: the macro and the micro unity*. Vitebsk: «VGTU». (In Russ.)]

**Головачев А.С.** 2004. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие. Москва: Новое знание. [Golovachiov A.S. 2004. *The organization, rationing and wages*. Moscow: Novoe znanie. (In Russ.)]

**Маковская Н.В.** 2013. Элементы гибкого использования трудовых ресурсов на внутреннем рынке труда предприятия. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. № 25. С. 139–145. [Makovskaia N.V. 2013. The are elements of the flexible use of labor resources in the domestic labor market enterprises. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*. No 25. P. 139–145. (In Russ.)]

**Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.** 2002. *Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие*. Москва: Изд-во «Экзамен». [Odegov Yu.G., Nikonova T.V. 2002. *Audit and controlling personnel*. Moscow: Izd-vo «Ekzamen». (In Russ.)]

**Рачек С.В., Мирошник А.В.** 2013. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности. *Современные проблемы науки и образования*. № 6. С. 15–18. [Rachek S.V., Miroshnik A.V. 2013. Labour productivity is a major indicator of the effectiveness of work. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*. No 6. P. 15–18. (In Russ.)]

**Эренберг Р.Дж., Смит Р.С.** 1996. *Современная экономика труда. Теория и государственная политика*. Москва: Изд-во МГУ. [Erenberg P.Dzh., Smit R.S. 1996. *The modern economy work. Theory and Public Policy*. Moscow: Izd-vo MGU. (In Russ.)]

**Becker Gary S.** 1964. *Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New-York: Colambia University Press.

In citation: *Belorusskii Ekonomicheskii zhurnal*. 2015. No 4. P. 101–112.

*Belarusian Economic Journal*. 2015. No 4. P. 101–112.

## IMPROVING LABOR NORMING IN BELARUS

Nataliya Makovskaya<sup>1</sup>

*Author affiliation:* <sup>1</sup> Mogilev A.A. Kuleshov State University (Mogilev, Belarus).

*Corresponding author:* Nataliya Makovskaya (maknata@mail.ru).

**ABSTRACT.** The article presents the results of the research dealing with the functioning and organization of the traditional system of labor norming in Belarus's industry. An attempt was made to carry out the first monitoring of rationing labor norming based on the scientific and methodological approaches applied in the world economic practice. The purpose of this article is to draw attention of business practitioners and government to a system of labor norming which has not changed since the days of the Soviet economy. For domestic enterprises the solution of the problems related to the transformation of the system of labor regulation is relevant because it is not efficient to modernize and introduce the latest technology on the basis of outdated approaches to the integration and application labor resources.

**KEYWORDS:** labor standards, the calculation of normative number of employees, wages, labor productivity, labor intensity, the efficient amount of labor resources.

**JEL-code:** J21, J22, J23, J24.

Received 17.08.2015.

