

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ЯК ОКРЕМИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуалізація питань нормування праці викликана необхідністю підвищення ефективності виробничих процесів і поліпшення організації праці на підприємствах. Застосування методів нормування праці сприяє підвищенню продуктивності праці працівників, а також більш раціональному використанню наявних у розпорядженні підприємства ресурсів.

У сучасних умовах спостерігається підвищення інтересу до інструменту нормування праці зі сторони підприємств, оскільки саме нормування є основою управління трудовим процесом, організації оплати праці і системи планування на підприємстві, а також виступає фактором підвищення мотивації працівників і найважливішим елементом управління трудовими затратами. Однак у зв'язку з відсутністю чітких уявлень про роль процесів нормування праці у функціонуванні підприємств часто виникають складнощі з адаптацією системи нормування до сучасних тенденцій у виробництві.

Основна роль нормування праці в економіці полягає в його впливі безпосередньо на економічну ефективність використання трудових ресурсів і економічну діяльність підприємств в цілому. Поряд з рішенням однієї з основних завдань підприємства - отримання прибутку, нормування праці покликане вирішувати різні соціальні завдання, головною з яких є встановлення оптимальної інтенсивності праці.

Нормування праці в діяльності підприємств є інструментом планування, калькулювання собівартості продукції, а також обліку і аналізу витрат праці. На основі норм і нормативів визначаються терміни виконання робіт, здійснюється координація роботи між різними підрозділами, визначаються норми часу на виготовлення продукції, норми витрат матеріалів, необхідна численність працівників для виконання завдання, норми роботи обладнання.

Крім того, нормування праці є основою для визначення виробничих можливостей. Таким чином, нормування праці є фактором ефективного стратегічного і оперативного внутрішнього фірмового планування і лежить в основі безперервного процесу адаптації підприємства до динамічно мінливих зовнішніх і внутрішнім виробничо-господарським умовам, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Однією з важливих проблем на підприємствах на сьогоднішній момент є тенденція до зниження продуктивності праці. Рішення даної проблеми можливо за допомогою інструменту нормування праці, яке сприяє скороченню виробничих витрат шляхом більш раціонального використання робочого часу. Як правило, оцінка продуктивності праці здійснюється шляхом визначення прямих трудових витрат на виробництво продукції, тобто оцінюється інтенсивність праці (співвідношення прямих трудовитрат до нормо-годин).

Економічний ефект від нормування праці полягає в зниженні витрат праці за рахунок покращення організації трудових процесів, а також в підвищенні якості продукції, в кращому використанні обладнання, економії сировини, матеріалів, енергії, і в кінцевому підсумку в зниженні витрат виробництва і в зростанні прибутку.

Крім економічного ефекту можна виділити і соціальний ефект, що виражається в підвищенні працездатності співробітників, збереженні їх здоров'я, підвищенні задоволеності працею за рахунок поліпшення умов праці, зростання заробітної плати і підвищення кваліфікації. В кінцевому підсумку соціальний ефект знаходить своє вираження і в ефекті економічному. Розрахунок економічної ефективності здійснюється шляхом зіставлення трудових, матеріальних і фінансових витрат до і після реалізації заходів по організації праці або порівняння фактичних витрат з нормативними.

Загальноекономічні результати можуть бути оцінені приватними показниками: скороченням чисельності працюючих (абсолютним і відносним); економією матеріальних витрат; скороченням простоїв обладнання. Важливим узагальнюючим показником є зниження собівартості продукції.

Нормування праці і тарифна система лежать в основі стимулювання і оплати праці працівників. У цьому випадку норма виступає як елемент, визначає систему нормування праці, а нормування є комплексом заходів за оцінкою кількості праці, яке повинне бути реалізовано в певних організаційно-технічних умовах.

Нормування праці є ключовим фактором застосування відрядних систем оплати праці на підприємстві, позитивним аспектом яких є справедлива заробітна плата працівників, що залежить від якості і кількості їх праці. Вона дозволяє звільнитися від менш ефективних працівників і в умовах ринкових відносин створює мотивацію, підстерігає працівника заробляти якомога більше. Повна матеріальна відповідальність працівника при відрядній оплаті праці сприяє більш раціональному використанню сировини і матеріалів. Крім того, відрядна оплата праці веде до створення конкурентного середовища серед працівників за найбільш вигідну роботу, що стимулює їх робити як можна швидше, більше і краще, створюючи додаткові важелі роботодавцю для впливу на працівників.

Однак деякі автори відзначають і негативні аспекти використання відрядної оплати праці, обґрунтовуючи це тим, що головним чином вона зосереджується на матеріальній мотивації, яка має межу (для одних працівників вона вище, для інших нижче), після досягнення якої працівників складно мотивувати до роботи. Матеріальне покарання перестає працювати, працівника перестають цікавити питання якості продукції, що виготовляється їм продукції, що тягне за собою порушення технологій.

Витрати на персонал становлять значну частину всіх витрат підприємства, тому значної уваги приділяється оптимізації чисельного і кваліфікаційного складу співробітників, визначення місця працівника в трудовому і виробничому процесі, а також організації праці. В рамках виділених напрямків здійснюється проектування раціональних прийомів праці і раціонального трудового процесу за допомогою методів нормування праці.

Аналіз діяльності підприємств дозволяє виділити наступні особливості нормування праці на сучасному етапі. У зв'язку з необхідністю розвитку виробництва і підтримки якості продукції на конкурентоспроможному рівні на підприємствах зростає частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, що тягне за собою необхідність нормування праці в наукових підрозділах. Однак проблема нормування даної категорії працівників полягає в тому, що важко спланувати результати наукової роботи (встановлення нових закономірностей явищ і процесів, відкриття фундаментальних ефектів і взаємодій і винахід нових видів продукції) в чітко встановлені терміни. Крім того, в науковій роботі проявляється в більшій мірі творчий аспект, що підсилює ефект невизначеності, відсутня міра наукової праці, відсутні чіткі межі розв'язуваної наукової задачі, критерії закінченості досліджень і якості їх виконання, тому часто норми носять орієнтовний характер.

До особливостей нормування праці на сучасному етапі можна віднести і високу частку автоматизації виробництва, що виражається в збільшенні частки машинного часу. Слід особливо підкреслити, що в умовах підтримання конкурентоспроможності товарів і послуг необхідна стандартизація виробничих процесів для їх відповідності міжнародній системі менеджменту якості, зокрема розробка відповідних стандартів діяльності, планування і оцінка якості процесів, здійснюваних на підприємстві, і нормування праці в тому числі.

Відсутність чітких регламентів, як правило, знижує ефективність нормування праці і призводить до відсутності системності в роботі. Важливим аспектом, що впливає на ефективність методів нормування праці, є існуючий підхід до управління на підприємствах.

Найбільш поширеним підходом управління в сучасних підприємствах є функціональний, заснований на принципі послідовного виконання операцій. Сутність даного підходу полягає в розгляді певної завдання як набору функцій, які розподіляються між

підрозділами. У цьому випадку управління будується на основі угруповання за функціями: охорона праці, нормування, виробництво і т.д.

Потік робіт в цьому випадку проходить через верхній рівень: з нижніх рівнів наверх йде потік інформації, на верхньому рівні керівники визначають, як вирішувати задачу, і спускають вниз завдання по цій ієрархії. Горизонтальні зв'язки між співробітниками при такій схемі управління практично відсутні, в результаті чого функціональні підрозділи «потопають» в узгодженнях.

Даний механізм стимулює до досягнення локальних цілей. При цьому, виконуючи лише свої вузькоспеціалізовані завдання, працівники часто перестають бачити результати своєї праці і залишаються неорієнтованими на кінцеві цілі підприємства. Негативним підсумком такого підходу може бути порушення взаємодії між функціональними відділами. Кожен функціональний підрозділ оптимізує діяльність в області своєї відповідальності, тим самим підмінюючи стратегічну мету компанії цільовими функціями підрозділів і гальмуючи їх розвиток.

На сьогоднішній день альтернативою функціональному підходу виступає процесно-орієнтований підхід, який розглядає управління як безперервний ланцюг взаємопов'язаних управлінських функцій (бізнес-процесів), що представляють собою послідовність дій, спрямованих на отримання заданого результату.

Принциповою відмінністю процесного підходу від інших існуючих (наприклад, функціонального) є зосередженість на результаті і найкращому способі його досягнення. Виділення кожного окремого об'єкта як бізнес-процесу дає можливість ефективно ним керувати. Керівник підрозділу контролює ефективність і результативність процесу, втручаючись лише в разі виникаючих відхилень. Така форма управління тягне за собою необхідність чіткої регламентації бізнес-процесів і скорочення рівнів управління.

В результаті, управляючи всіма бізнес-процесами, з'являється можливість управління діяльності всієї організації як системою бізнес-процесів.

Використання процесного підходу дозволяє:

- більш ефективно розмежувати повноваження і відповідальність персоналу;
- забезпечити стандартизацію вимог до виконавців, мінімізувати ризик залежності від окремого виконавця;
- знизити навантаження керівників;
- скоротити витрати, виявити джерела їх скорочення;
- підвищити ефективність управління персоналом;
- виявити можливості скорочення часу на виконання бізнес-процесів, а також зменшити час прийняття управлінських рішень.

Таким чином, процесний підхід забезпечує ряд переваг в порівнянні з функціональним.

Нормування праці виступає як забезпечувальний процес, відповідно, до нього також може бути застосований процесний підхід. Виділення нормування праці як окремого бізнес-процесу дає можливість ефективно ним управляти: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати, і контролювати результативність.

Таким чином, нормування праці на сьогодні є невід'ємною часткою успішного функціонування підприємств. Нормування праці - це основа планування на підприємстві, регулятор заробітної плати, фактор мотивації співробітників до підвищення продуктивності праці, а також ефективний спосіб оптимального використання наявних у розпорядженні підприємства матеріальних і трудових ресурсів.

Реалізація процесного підходу в управлінні нормуванням праці має на увазі необхідність його виділення як окремого бізнес-процесу, вписаного в загальну систему функціонування підприємства. Це дозволить здійснювати розробку норм і нормативів з урахуванням сучасних особливостей, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів виробництва і буде сприяти розвитку і вдосконаленню системи нормування праці як в межах окремого підприємства, так і на галузевому рівні.