

ПРИНЦИП ВЫБОРА НОРМАТИВОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ

Б. Б. МЕЛИК-ШАХНАЗАРЯН

Принцип выбора нормативов оценки количества и качества труда, знаний и других показателей при управлении имеет глубокие социальные последствия. Он предопределяет степень непрерывной оптимизации производительности труда, квалификации, моральное, психологическое и физиологическое состояние индивидуумов.

В любом коллективе имеются индивидуумы, которые объективно могут выполнять свои обязанности на достаточно высоком уровне. Объединим их в группу А (см. рис. 1). Это могут быть рабочие, инженеры, учителя, ученики (в классе, цехе, лаборатории...). В выбранном сообществе можно отобрать группу лиц, которые справляются со своими обязанностями хуже, чем другие. Назовем их группой В. Оставшихся индивидуумов объединим в группу Б—это те, которые не удовлетворяют требованиям группы А, но выполняют свои обязанности лучше, чем группа В. Любое сообщество, выполняющее какой-то однородный комплекс операций может иметь подобное разбиение.

Какой принцип выбора нормативов нужно принять, чтобы добиться оптимального режима работы рассматриваемого сообщества и каждого индивидуума в отдельности? Необходимо учесть, что интегральное состояние целого определяется качеством выполнения своих обязанностей каждым членом данного сообщества. Изучим три принципиально отличающиеся друг от друга стратегии выбора нормативов.

Минимальная норма. Такая норма утверждается для установления порога, границы, минимально необходимых условий для получения права членства в рассматриваемом сообществе. Она не может служить оценкой количества труда, знаний или эталоном сравнения индивидуумов. Минимальный норматив технической квалификации называется техминимумом; для членов колхоза устанавливается минимум трудодней, которые они обязаны отработать; для членства в партийной организации раньше требовался определенный минимум политических знаний — партминимум; имеются определенные минимумы для ученых — кандидатский минимум, для спортивных коллективов, для состояния здоровья и т. д.

Максимальная норма. Под максимальными нормами подразумеваем расчетные, наиболее оптимальные нормативы, при соответствующем обучении, усердии и желании, доступные подавляющему большинству индивидуумов сообщества. Первые максимальные нормы ввел

Ф. У. Тейлор «на основе научного исследования, дающего возможность выявить наилучшие способы выполнения каждого элемента производственного процесса», и внедрил его «посредством принудительной стандартизации орудий, условий, методов труда»¹. В. И. Ленин, осуждая основную цель Тейлора — усиление эксплуатации пролетариата, подчеркивал прогрессивное значение технически обоснованных норм для научной организации и повышения производительности труда².

Грамотный научный метод выбора максимальной нормы без ее извращения, выраженного в «потогонной» системе, дает возможность разработки оптимальных для данного сообщества или процесса нормативов, обеспечивающих наилучший режим деятельности. Максимальные нормы не должны подменяться духом рекордизма, застывать при измерении внешних условий, произвольно завышаться; они оптимальны, когда соответствуют наилучшему психологическому режиму работы человека.

Средние нормы. Широко распространены в общественных системах средние нормативы. Они подкупают своей универсальностью, кажущейся наибольшей приемственностью для всех индивидуумов сообществ, возможностью предъявления равных — «справедливых» — требований к каждому. Кроме того, средние нормативы наиболее легко и доступно обосновать простым хронометражом или другим видом усредненной оценки деятельности большого числа окружающих нас индивидуумов. Разработанные такими методами нормы, которые называют «средневзвешенными» или «среднестатистическими», выглядят вполне научно, так как готовятся на достаточно обширном количественном материале, за достаточно большой отрезок времени и с учетом различных условий. Упускается из виду, что средневзвешенные нормы не предполагают разработку нового, более совершенного технологического процесса и усовершенствованных навыков труда; каждое предприятие в большинстве случаев определяет нормативы, исходя из собственных условий во вспомогательных и в основных цехах, не взирая на существенную разницу в их техническом оснащении и в уровне технологии труда; на разных предприятиях нормы в корне отличны друг от друга и совершенно несопоставимы по оценке общественно необходимого труда; расчет нормы не отчужден, научно не абстрагирован, и так как все окружающее слишком заинтересовано в нем, то вряд ли норма может быть достаточно точной и объективной.

Средние и максимальные нормы позволяют нормировать труд, знания и другие показатели во всем диапазоне их значений. Если нормы достаточно точны и дифференцированы, они не должны затруднять эквивалентную формальную оценку, хотя крайние от нормы значения оценивать несколько сложнее. Поэтому там, где это возможно, область нормирования делят на разряды, категории, ступени, классы, чтобы

¹ Д. М. Гвишиани, Организация управления, М., 1972, стр. 244.

² В. И. Ленин, ПСС, т. 24, стр. 371, т. 54, стр. 278.

уменьшить разрыв между нормой и показателями деятельности индивидуумов. В пределах разряда также может существовать система и средних, и максимальных норм, т. е. от этого сущность наших выводов не меняется. В то же время коллектив учащихся, членов общественных и политических организаций, граждан государства невозможно и неэтично делить на категории и степени.

Расмотрим, какая стратегия управления вырабатывается при выборе тех или иных видов норм. Если в системе установлены средние нормы (пусть они будут научно обоснованные средневзвешенные), то они будут удовлетворять полностью лишь некоторую группу индивидуумов, расположенных полосой по обе стороны нормы NN_1 (см. рис. 1). Надо отметить, что часто нормативы выбираются даже ниже осевой линии OO_1 , чтобы возможно большее количество членов сообщества могло выполнить среднюю норму. Так выбирается норма при средневзвешенной системе нормирования труда, при выборе объема учебного материала в средней школе и т. д.

При средних нормативах группа А (рис. 1) может выполнять свои обязанности значительно лучше, чем группа Б, а группа В—хуже обеих упомянутых групп. Если средняя норма ограничена по верху, т. е. формально не требует превышения, например, аналогична программе средней школы или условию работы на конвейере, то группа А будет недогружена, а группа В—перегружена. Тем самым средний норматив допускает наличие деоптимально нагруженных индивидуумов, т. е. оперирующих на относительно «холостом ходу» и в «тяжелом режиме». Последний при жестких условиях управления аналогичен «потогонной» системе и приводит к биологическому разрушению индивидуумов.

В подобных условиях группа А расслабляет свои способности, а при достаточно больших сроках оперирования в холостом режиме притупляет их. Легкость выполнения задания лишает индивидуумы группы А инициативности, изобретательности, умственные способности заостряются, богатое содержание выхолащивается. Если это толковый ученик, то десять лет учебы в подобном режиме в значительной степени ухудшают его возможности, вместо того, чтобы сделать противоположное—раскрыть и развить заложенные в нем природные данные. Если это предприятие, то очень трудно переключить его в режим полной отдачи своего потенциала, ибо расслабленность не только стала традицией, но и закрепляется во многих организационных формах управления.

В гораздо лучшем режиме управляется группа В, если, как мы отметили, он не жесткий—«потогонный». Тогда группа В управляется оптимально, индивидуумы могут получить поощрение при приближении к среднему нормативу, условия работы подтягивают их к более высокой ступени организации, воспитывают в них инициативу, трудолюбие. Именно на такие индивидуумы все время оказывается давление, они в центре внимания, их обязывают, наказывают, призывают, обучают, им помогают, к ним прикрепляются «сильные». Если духовная, материаль-

ная и биологическая компенсация отданных сил достаточна, то такой режим по сравнению с режимом деятельности групп А и Б наиболее оптимален в сообществе со средними нормативами.

Расположим индивидуумы рассматриваемого сообщества по степени их инициативности. Тогда мы получим пирамиду иерархии, на вершине которой будет сосредоточена группа В (см. рис. 2). Парадокс системы со средними нормативами в том и заключается, что оптимизируется самая слабая часть сообщества и деоптимизируется в «холостом» режиме наиболее талантливая и многообещающая. Те же индивидуумы группы А, которые, не подчиняясь управлению, продолжают отдавать обществу все свои силы и способности—например энтузиасты, при установившихся в системе средневзвешенных нормативах не могут получить полную компенсацию отданных сил и будут работать «на износ». При повременной системе оплаты труда, когда индивидуумы всех групп сообщества вознаграждаются одинаково, труд энтузиастов еще более обезличен.

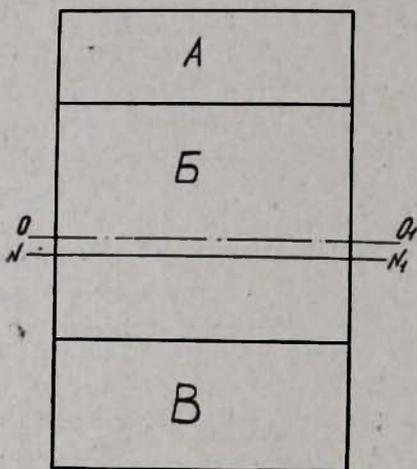


рис. 1

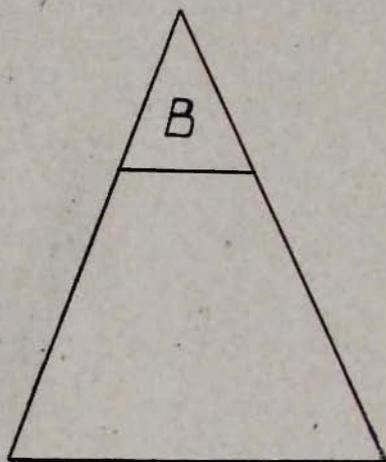


рис. 2

В машиностроении приняты средние нормативы, и один из наших ведущих специалистов в области нормирования А. Д. Гальцов свидетельствует: «Попытки в течение почти сорока лет найти какие-либо методы повышения роли нормы, вывести ее из зависимости от уровня зарплаты в условиях... машиностроения, не дали значительных результатов»³.

По нашему мнению, ориентация на средние нормы заранее лишила их авангардной, прогрессивной роли и снизила их значение. О занижении норм выработки и снижении их роли в повышении производитель-

³ А. Д. Гальцов, Нормирование и основы НОТ в машиностроении, М., 1967, стр. 5.

ности труда свидетельствует то, что в 1956 году в целом по промышленности нормы были выполнены на 155%, а в машиностроении — на 195%. Понятно, что такое непропорциональное и большое перевыполнение норм может быть возможно только при очень заниженных⁴, отнюдь не оптимизирующих нормативах.

Ф. У. Тейлор выбрал максимальные нормы не в результате своей гениальности и верности капитализму. Жесткий объективный закон стоимости заставил его и большинство специалистов по нормированию выбрать именно оптимальные нормы. Средняя норма удобна для середняков, но она совершенно не удобна для лучших индивидуумов и для оптимальных режимов работы коллективов. В связи с разработкой проблем научной организации труда роль «интенсификации труда при социализме» значительно возрастает⁵. А она возможна, если все члены сообществ имели одинаковые условия оптимизации, чтобы норма обязывала их стремиться к лучшему, как это принято в науке, в технике, в спорте, в любом виде соревнований. Только тогда в системе будут вскрываться все резервы и потенциальные возможности развития как отдельных индивидуумов, так и сообществ в целом.

По нашему мнению, стратегия выбора нормативов имеет решающее значение для обеспечения повышения производительности труда. Л. И. Брежнев отметил: «Не могут считаться удовлетворительными... нынешние темпы повышения производительности труда»⁶. Наиболее действенный путь — это выбор системы максимальных нормативов. Помимо того, что он приведет к разумному росту интенсификации и производительности труда, он будет иметь огромные положительные социальные последствия, ибо стратегия выбора нормы имеет и морально-этическое значение. Максимальные нормы накладывают на каждое сообщество равноправный режим оптимизации для всех его индивидуумов, дают возможность наиболее рационально оплачивать труд, разумно мобилизуют всю систему на достижение самых высоких показателей.

Высший норматив становится «потогонным» тогда, когда он жестоко довлечет над индивидуумом или сообществом, когда любое нарушение его, отставание требует анализа и соответствующей кары. Но если он определяет тенденцию, если это скользящий только вперед динамичный показатель, то он дает возможность оценивать степень отставания и меры, необходимые для интенсификации режима. Аналогичная система максимальных нормативов при учете производственных затрат практикуется за рубежом, особенно в США. Это система «стандарт-кост», учитывающая последние достижения школы «человеческих отношений». В ней малые отклонения регистрируются только для учета за-

⁴ С. И. Шкурко, *Формы и системы заработной платы в промышленности*, М., 1965, стр. 64.

⁵ А. В. Соловьев, *Интенсивность труда в социалистической промышленности*, М., 1971, стр. 7.

⁶ Л. И. Брежнев, *Выступление на Харьковском тракторном заводе 13 апреля 1970 года*, «Правда», 14 апреля 1970.

трат, большие: в сторону увеличения—для анализа и расшивки узкого места; в сторону экономии—для расчета нового, более прогрессивного оптимального норматива⁷.

Система со средними нормативами предъясвляет неравноправные требования к каждому индивидууму любого сообщества по методике и режиму управления им. Попытка дать «одинаковые» абсолютные требования и быть «справедливым» ко всем в отношении отдачи сил для общества оборачивается ухудшением режимов деятельности группы А в сообществе по сравнению с группой В. Она ставит в невыгодные условия оптимизации наиболее продуктивных членов общества, притупляет возможности их развития, лишает инициативы. Вместо того, чтобы группа А своей активностью, своими способностями и идеями вела за собой все сообщество в целом, в том числе и группу В, система со средними нормативами передает инициативу последней, вырабатывая в ней «пробивной» активный характер, чувство конъюнктуры, умение управлять «по опыту», использовать знание других и т. д.

ՆՈՐՄԱՏԻՎՆԵՐԻ ԸՆՏՐՄԱՆ ՍԿԶՐՈՒՆՔԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ

Բ. Բ. ՄԵԼԻԿ-ՇԱԿՆԱՎԱՐՅԱՆ

Ա մ փ ն փ ու մ

Կառավարման ժամանակ աշխատանքի քանակի, որակի, մարդու գիտելիքների և այլն դնահատման նորմատիվների ընտրման սկզբունքը ունի կարևոր սոցիալական հետևանքներ: Այն կարող է կանխորոշել աշխատանքի արատադրողականության, աշխատուժի որակավորման, անհատի բարոյական, հոգեբանական և ֆիզիոլոգիական վիճակի անընդհատ օպտիմալացման աստիճանը:

Մարդկալին ցանկացած համակցությունում հանդիպում են անհասականություններ, որոնք իրենց պարականությունները կարող են կաարել բարեխըղճորեն և բարձր մակարդակով: Նրանց պայմանականորեն կարելի է անվանել առաջին խումբ: Նույն համակցությունում կարելի է առանձնացնել նաև մարդկանց այնպիսի խումբ, որի անդամները իրենց պարականությունները կատարում են ավելի վաա քան նախորդները, սակայն ավելի լավ քան երրորդ ամենաթույլ խմբի անդամները:

Այնքանով, որքանով երեք խմբերի անդամների աշխատանքի ամրողական արդյունքը կախված է տվյալ համակցության յուրաքանչյուր անդամի պարականությունների կաարման որակից, խելամիա է գանել նորմատիվների ընարության ախպիսի սկզբունք, որը հնարավորություն կա հասնել համակցության և նրա յուրաքանչյուր անդամի աշխատանքի օպտիմալ ոեժիմի:

Միջին նորմաները չեն կարող ունենալ առաջադիմական նշանակություն: Առավել կենսականը՝ մաքսիմալ նորմարվների համակարգի ընարությունն է: Այն ունի ոեալ և պոանցիալ հնարավորություններ:

⁷ Н. Г. Чумаченко, Учет и анализ в промышленном производстве США, М., 1972.