УДК 331.104

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПРИ НОРМИРОВАНИИ ТРУДА И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Кириянова Галина Геннадьевна

Преподаватель первой категории

Колледж железнодорожного транспорта Уральский Государственный
университет путей сообщения (КЖТ УрГУПС), г.Екатеринбург

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы управления персоналом через нормирование труда с акцентом на психологические аспекты, которые нашли отражение в в Трудовом законодательстве Российской Федерации. Проведено использование приемов нормирования труда, как инструмента мотивации персонала. Приведены примеры влияние методов нормирования на изменение трудового поведения работника.

Ключевые слова: трудовое законодательство, нормирование труда, психологическая готовность, режим труда и отдыха, мотивация труда

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LABOR LEGISLATION IN LABOR RATING AND PERSONNEL MANAGEMENT

Kiryanova Galina Gennadievna

Abstract: The article examines the issues of personnel management through labor rationing with an emphasis on psychological aspects, which are reflected in the Labor legislation of the Russian Federation. The use of labor rationing techniques as a tool for staff motivation has been carried out. Examples of the influence of standardization methods on changes in the labor behavior of an employee are given.

Key words: labor legislation, labor rationing, psychological readiness, work and rest regime, labor motivation

«Труд – это сознательная целенаправленная деятельность человека по созданию потребительских стоимостей, необходимых ему для удовлетворения потребностей.

Эпиграфом к нашей теме я бы выбрала высказывание Роже Мартена дю Гара: «Нужно, чтобы действие в труде одушевляла мысль, иначе оно бесплодно». В процессе труда человек не только мыслит, но и чувствует. Поведение человека в труде является результатом психологической готовности к этой деятельности. Тема управления трудом, нормирование трудовой деятельности тесно связана с психологией. Известно, что основоположником научной организации труда по праву считается американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 -1915). Тейлор являлся сторонником концепции «экономического человека» и поэтому рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими силами (мотивации) трудовой деятельности работника он считал получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в экономической выгоде. Поэтому на предприятиях была установлена строгая зависимость между затратами и результатами труда рабочего, нормированию подвергались не только технологические операции, но и трудовые действия исполнителя. С другой стороны, основоположник американского машиностроения Г.Форд считал: «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что если людям дать определенную свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение к самой даже незначительной, на первый, взгляд задаче».

Практика показывает, что работодатель и менеджер зачастую недооценивают роль нормирования труда как элемента управления в интересах экономического развития предприятия. Нормирование труда эффективно влияет на уровень производительности труда, в частности на снижение трудозатрат в себестоимости продукции. Через нормы труда возможно повлиять не только на результативность отдельного исполнителя, но и на морально-психологический климат в коллективе в целом.

Сегодня в России книги по техническому нормированию стоят на самых запыленных полках в экономических и технических отделах. Часто нормы труда устарели или отсутствуют вовсе. Согласимся, что информационная составляющая для определения трудоемкостей не изменилась, но изменился подход к нормированию. Статистические методы нормирования выходят на первый план, сравнительный анализ во многом заменяет работу напрямую с нормами труда. Стремительно развивается менеджмент в сфере торговли и банковских услуг. Рост малых и инновационных предприятий, компьютеризация бизнес процессов стали причиной возникновения локального

нормирования, функционирования местных норм. Основной целью нормирования становится организационная эффективность, то есть реинжиниринг бизнес процессов. В основном, это задачи, которые направлены на управление затратами, а не на увеличение объемов продукции или услуг. Управление затратами на персонал для менеджмента это управление мотивацией. Вопросы организации труда, численности персонал и мотивации труда возлагаются на службу управления персоналом. В связи с этим наблюдается даже изменение наименования по профессиям. Уже не встретишь инспектора по кадрам. Популярны специалист по управления персоналом, менеджер по персоналу, «HR специалист», эксперт по утомляемости и другие.

Хочется заметить, что востребованность нормирования труда приобретает особую значимость в связи с решением социальных задач, в том числе в обеспечении удовлетворенности работника трудом, наиболее полном использовании интеллектуального потенциала. Именно нормы труда являются основной базой для разработки ключевых показателей эффективности. На предприятии можно сформировать мероприятия по эффективности использования персонала с помощью простой информации о нормировании. Грамотно составленный тест по вопросам нормирования труда дифференцированный по категориям работников позволит выявить отношение к труду, к установленным нормам. Как следствие по результатам тестирования можно определить, правильно ли установлены нормы, результативно ли работают стимулирующие выплаты и т.д. Если нормы необоснованно ужесточены, то у исполнителя появляется недовольство выполненной работой (недооценка). Если нормы слабые, то появляется иллюзия, что можно особо не стараться и при этом получать заработную плату (переоценка). Если работник не понимает контрольные базовые значения ключевых показателей работы, то мотивация не сработает, или сработает со знаком «минус». Основными функциями нормирования являются расчет необходимой численности, регулирование себестоимости продукции(услуги). Но самое главное значение нормирования труда, - регулирование уровня заработной платы. Не случайно в Трудовом законодательстве оплата и нормирование труда объединены в один раздел – шестой.

Любая сторона трудового договора согласиться, что зарплата должна быть заработана. Этот факт является наиболее действенным инструментом стимулирования труда. Общий производственный результат или ориентир для всего персонала должен быть оцифрован и таким ориентиром являются нормы труда.

Любое появление норм труда (план, наряд-здание, поручение, сроки выполнения) всегда вызывает определенный индивидуальный психологический отклик у исполнителя. Поэтому, Трудовое законодательство не может не учесть социальный характер труда и в частности возможности исполнителей.

Работодатели и работники часто спорят именно об обоснованности норм времени. В Трудовом законодательстве не случайно отдается предпочтение рабочему времени. Универсальным измерителем затрат труда является время (человеко- часы) и нормы времени(нормо-часы). При установлении норм работодатель преследует цель повышение производительности труда на предприятии, для увеличения общего дохода или выручки. Напротив - работники же заинтересованы в оставлении определенного уже достигнутого уровня производительности труда, так как в процессе приобретения практического опыта старые нормы становятся более легко выполнимыми. Согласитесь, что деятельность человека , не требующая каких-либо усилий противоречит самой сущности явления труд.

Рассмотрим психологический аспект подробнее, исходя из темы статьи.

Начнем с основного – Трудовое законодательство Российской Федерации (далее ТК РФ). Остановимся на разделе «Нормирование труда». Сразу отмечу, что законодатель очень строго относится к пересмотру и установлению норм. Это необходимо для стабильности в выполнении норм, а значит и стабильности в результатах труда. Ст.160 часть 3 ТК РФ гласит :«Достижение высокого уровня выработки продукции(оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда».

Законодатель понимает психологическую зависимость пересмотра норм от уровня выполнением норм. Работник не должен «бояться» совершенствовать свои навыки и умения.

Приведу пример из практики. Анализ по средней выручке разъездных кассиров показывает зависимость величины выручки (в среднем за смену) от степени опытности кассира. Зачастую показатели за смену в начале трудовой деятельности гораздо выше. Опытные работники вскоре влияют на величину выручки так называемой «молодежи», опасаясь, скажем, пересмотра плана по выручке (придерживают некий потенциал-запас). По этому, при установлении нормированного задания, такие факторы необходимо учитывать.

Ст.162 ТК РФ. Увеличен срок извещения работников (по сравнению с КЗОТ СССР) о введении новых норм труда с одного месяца (не позднее) до

двух. При этом извещение об официальном введении новых норм труда является обязательным, и оно не может быть заменено установлением факта участия работников в обсуждении проекта новых норм труда до их утверждения работодателем или одобрении условий коллективного договора

Даже из текста статьи вытекает некая психологическая защита работника чтобы смягчить реакцию на изменения в объемах работы.

Теперь мы сталкиваемся с вопросом выполнения норм и времени их установления. Что это подразумевает? Дело в том, что исполнителю требуется определенный период адаптации и привыкания к самой мысли о новых условиях, а может и уже апробирование их на практике за время ожидания введения новых условий, как говорят: «пугает неизвестность».

В дополнении к сказанному хочу напомнить о ст.372 ТК РФ, которая регулирует порядок учета мнения выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии локальных нормативных актов. Дело в том, что при установлении или пересмотре норм, необходимо учесть мнение профсоюзов, если такие органы социальной защиты на предприятии есть. При подаче запроса на получение мнение обязательным условием является обоснование таких перемен. Проведение мероприятий по пересмотру норм должны исключить нарушение ст.162 ТК РФ. Поэтому лучше всего, если обоснование будет содержать не параметры производительности труда, а ожидаемый уровень заработной платы исполнителей при внедрении новых норм. Комиссия по рассмотрению проектов норм, состоящая из активных членов профсоюзов, будет довольна и даст положительную оценку.

В любом случае, любые нормы труда требуют технического, психофизиологического, экономического, социального и организационного обоснования. Психофизиологическое обоснование нормы времени состоит в обеспечении нормальной интенсивности труда, поддерживающей работоспособность человека и не вредящей его здоровью. Социальное обоснование норм труда предполагает формирование высокой содержательности труда, снижение его монотонности, рутинности.

Есть мнение, что Трудовой кодекс Российской Федерации (от 30.12.2001 N 197-ФЗ) хорошо защищает интересы работников, так как все в Кодексе привязано к оплате времени работы, а не самой работы. Зачастую и сами работники истолковывают закон так: «Чем больше человек находится на работе, тем больше должен «получать». Если работодатель вводит систему оплаты труда, применив принцип оплаты за конкретную работу с учетом качества, сам работодатель попадает в непростую для самого себя ситуацию.

Персонал чаще соглашается получать гарантированный государством заработок(оклад), чем рисковать и зарабатывать. Общее положение предприятия на рынке или жизненный путь бизнеса в целом персонал не интересует или считается делом «руководства». Мы имеем две стороны трудового договора и разные углы зрения на происходящее. Менеджмент решает вопросы общих интересов на производстве. Но если созданы профессиональные союзы, то появляется еще один круг интересов - социальные гарантии.

Коллективные договоры, которые принимаются трехсторонними комиссиями часто направлены именно на фиксированные социальные гарантии и социальную защиту от неправомерных действий работодателя в вопросах оплаты труда или оплаты не труда (дополнительные отпуска, единовременные выплаты за «высокие достижения в труде», оздоровление работников и членов их семей. и т.д. (ст.41 ТК РФ). Требования законодателя по заключению коллективных договоров и соглашений выстроены в ст.37 ТК РФ. Для того, чтобы работники, участвующие в подготовке проекта договора или соглашения полностью «погрузились» в предмет рассмотрения, работодатель обязан освободить их от работы. Участвующие в переговорах работники, не могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе администрации без согласования с органом, уполномочившим их представительство, кроме исключительных случаев, предусмотренных Федеральными законами. Эта норма создана для того, что бы участники переговоров имели так называемый «иммунитет», например, исключив давление со стороны работодателя и т.д. Психологический аспект состоит в том, что такие условия способствуют сохранению благоприятного морально-психологического климата в коллективе в период работы над проектом соглашения. Спокойствие и размеренность должны способствовать продуктивности, так решил законодатель.

Многие экономисты отмечают, что заинтересованность в социальных гарантиях не сильно влияет на выполнение производственного задания, скорее это влияет на такой показатель, как укомплектованность персоналом при стабильно низкой заработной плате. Отмечается, что в Коллективном договоре заинтересованы, в основном, исполнители низового уровня.

Вернемся к выводу, что получать гарантированный заработок для исполнителя всегда привлекательней, чем рисковать и зарабатывать каждый раз по-разному. Однако, необходимость зарабатывания денег и получение средств, которые предназначены для покрытия расходов на оплату труда, являются

причинами появления различных методик и программ по мотивации и стимулированию труда. А иначе как работать над себестоимостью?

В помощь работодателям имеется поправка к статье 155 ТК РФ. «При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемами выполненной работы».

Заметим, что нормируемой частью заработной платы можно назвать только то, что про нормировано, т.е. измерено и закреплено в локальных нормативных документах предприятия (ст.160 ТК РФ Нормы труда). Если рассматривать различные системы оплаты труда с точки зрения эффективности, то однозначного вывода, какая из них более универсальней для производительности труда, пока сделать не могу. В том или ином случае есть профессии традиционно с повременной и сдельной системами оплаты труда. Можно лишь в рамках сегодняшней темы описать поведение работников, имеющих ту или иную систему оплаты труда при изменении условий зарабатывания. Что я имею в виду?

Например, слесари ремонтники в период спада объемов работы или отсутствия клиентов предпочитают повременную систему оплаты, а в периоды большого объема – сдельную систему оплаты труда.

Приведу еще один пример из практики. Оплата труда проводников пассажирских вагонов традиционно строится на повременной системе. Но у этой категории повременщиков всегда сложные отношения с выработкой нормы времени за учетный период: то много, то мало. Бывает, так что учетное время за рейс (смену) не всегда одинаковое, да и количество рейсов сильно варьируется в периоде. По причине сложных правил учета рабочего времени, персонал с разъездным характером труда с удовольствием перешел-бы на оплату по рейсам, оценив каждую поездку в рублях (похоже на сдельную систему оплаты труда). Причина таких желаний проста: «Знаю, сколько получу и поэтому самостоятельно могу регулировать свой доход, свою жизнь». То есть, психологически устойчивое состояние информированного человека.

Очень показательным в 2020 году стало то, что при переходе на дистанционную работу у «офисных» работников на первый план вышли количественные параметры самой работы, а не продолжительность отдельных ее элементов. Например, сколько времени на составление отчета необходимо затратить, сколько времени требуется для составления проекта и т.д. уже не актуально. Ставятся лишь конкретные сроки выполнения, а контролинг (промежуточный контроль) работает по мере поступления рабочих вопросов.

Когда речь заходит о рабочем времени, большинство из нас соглашаются с тем, что особое значение для работника имеет режим рабочего дня. Начало, окончание работы, количество и продолжительность перерывов - это те моменты, которые имеют значение даже при дистанционной работе или работе на дому.

Самой популярной в этом вопросе, по моему мнению, является ст.103 ТК РФ. «Сменная работа». Графики сменности необходимо составить на учетный период и ознакомить работника за месяц до его введения. Трудовое законодательство не ставит очень жесткие рамки построения режимов рабочего времени, в том числе и графиков работы и отдыха. Одно «НО» - величина нормы учетного периода, которая уравнивает все режимы труда и отдыха под единое требование. Это требование выражается в установлении величины количества труда, исходя из затраченного и учтенного рабочего времени. Норма рабочего времени одинакова для всех типов графиков, для всех работодателей, даже работодателей - физических лиц (ст.305 ТК РФ).

В настоящее время многие категории исполнителей вообще можно не загонять в рамки строго регламентированного режима. Режим гибкого рабочего времени (ст.102 ТК РФ) и ненормированный рабочий день (ст.101 ТК РФ) так же дают работнику и работодателю некоторую свободу в конкретном подходе к производственной ситуации с одновременно индивидуальной персональной потребностью исполнителя. Возможность дистанционной работы и работы на дому так же подтверждает вышесказанные выводы.

Хотя, все же есть одно строгое условие. Законодатель не случайно ставит работодателя в рамки времени ознакомления с графиком: не позднее, чем за месяц до его введения. Выдержать такой немалый период необходимо, ведь работник и работодатель должны быть готовы к производственному распорядку, например, спланировать поставки расходных материалов, подготовить оборудование, найти замену отсутствующего работник и т.д. Здесь речь идет о психологической готовности. Психологическая готовность помогает успешно выполнять свои обязанности, правильно использовать знания, опыт, личные качества, сохранять самоконтроль и перестраивать деятельность при появлении непредвиденных препятствий.

График сменности является своеобразным планом жизни. В учетном периоде по графикам сменности определяются рабочие дни, выходные дни, а также междусменный отдых. Если рассматривать вопрос «удобности» графиков для работника и работодателя, то это отдельная тема, которая потребует углубиться в особенности физиологии человеческого организма для учета

работоспособности в течение рабочего времени. В рамках сегодняшней статьи рациональность режима труда и отдыха рассматривается лишь с точки зрения обеспечения высокой работоспособности исполнителя. Снижение работоспособности или утомление является нормальной реакцией человека. Утомление усиливается при длительной работе и уменьшается при отдыхе. . Работодатель при этом имеет инструменты нематериальной мотивации, например, разделение отпуска на части, уменьшение времени работы, увеличение продолжительности отпуска, предоставление отпуска в выбранное самим работником время, предоставление индивидуальных графиков работы и др.

Бывают случаи, когда работники пользуются возможностями графика повысить себе заработную плату. Например, при сменном графике есть возможность проставить рабочие смены в общие нерабочие праздничные дни и получить за работу по графику некоторую отплату в двойном размере. Или еще инструмент - ночное время. При утверждении внутрисменного перерыва для отдыха и питания можно обойти ночное время, которое оплачивается в повышенном размере и так же значительно увеличить начисленную сумму заработной платы. Встречаются системы премирования, которые предусматривают уменьшенные нормированные задания в ночное время (работать в ночное время тяжелее для исполнителей).

На всех предприятиях существует актуальная тема, связанная с нормой времени и режимом труда и отдыха - сверхурочные работы. При этом во всех странах существуют группы работников(руководители, специалисты) сверхурочная работа которых не только не оплачивается, но и не регистрируется. Если их можно так назвать, то это работники с ненормированным рабочим днем. Хотя в нашем законодательстве норма рабочего времени для этой категории все-таки существует. Есть некоторые практические наблюдения, когда работники сами вели строгий учет так называемых переработок и сопоставляли их с временем дополнительного отпуска за ненормированный рабочий день.

Иногда работники сами оказываются заинтересованными в сверхурочных (сверхнормативных) работах по следующим причинам: низкий уровень заработной платы, желание избежать поисков дополнительной занятости, стремление усилить свое влияние в организации.

Еще есть интересный инструмент - расположение рабочего места. Иногда достаточно лишь правильно организовать рабочее пространство и производительность труда вырастет, пусть даже незначительно. В этом случае,

результаты всегда видны сразу. Трудовой кодекс разрешает перемещать работника без его согласия, если перемещение не противопоказано по здоровью и не связано с переездом в другую местность (ст.72.1 ТК РФ). Работодатель может преследовать разные цели перемещения: улучшение морально-психологического климата в коллективе, повышение производительности труда, изменение трудового поведения, улучшение качества трудовой жизни, поощрение и др.

Пример из практики. Достаточно часто острые вопросы в области содержания и напряженности труда не могут быть решены вследствие технических причин. Например, мы не можем повлиять на лояльное отношение пассажира к контролеру? Или, как резко изменить особенности определенного рабочего места, если рабочее место расположено в помещении, сильно удаленном от центральной проходной? Вот тогда на первый план выходят методы нематериальной мотивации: «удобный» график, индивидуальный график, гибкое рабочее время, продолжительность рабочего дня, дополнительные дни оплачиваемого отдыха. Самое интересное то, что увеличение заработной платы и других форм вознаграждения не всегда целесообразно. Почему? Потому что заработная плата приводит к росту расходов, никак не улучшающих условий труда, либо заработная плата работника вообще используется другими членами семьи.

Заметим, что никто из работников в прямую не говорит о возможностях повышения заработной платы за счет выполнения норм. По сути, мы снова вернулись к основному вопросу трудовых отношений - заработной плате.

Заработной плате посвящена 21 глава ТК РФ. Любая мотивация, строится на зарплатных практиках, даже если часть ее назвать «нематериальная мотивация». Трудовой кодекс определяет порядок установления заработной платы, минимальную заработную плату, особенности оплаты труда по тарифным системам, особенности оплаты труда в условиях, отличающихся от нормальных и прочие особенности. Поэтому все положения об оплате труда отдельного предприятия должны как можно подробнее описывать все элементы в структуре заработной платы вплоть до алгоритма начисления отдельных видов оплаты.

Например, на практике выдача нормированных заданий должна предусматривать четкое описание того, что происходит с оплатой труда при выполнении задания и при не выполнении задания. При такой позиции работодателя, с точки зрения психологии, наемный работник ощущает честное и справедливое отношение к себе лично. С такими установками на

справедливость со стороны работников нельзя не считаться при проведении любых мероприятий, затрагивающих организацию труда и размер заработной платы.

Практика нормирования показывает, что если нормы пересматриваются только на одном участке или подразделении, то это вызывает резонанс на месте (А почему только у нас?). «Решили начать оптимизацию численности, значит, будет сокращение!» Согласитесь с тем, что так думает каждый работник и каждый второй руководитель.

То же самое происходит при увеличении заработной платы. Если работодатель решил увеличить или реорганизовать заработную плату только на одном участке, (цехе, по профессии), то необходимо заранее подумать о реакции персонала и быть готовым к убедительным доводам в ответах. Только твердая позиция администрации сыграет положительную роль в урегулировании создавшихся конфликтных ситуаций. Надо учитывать, что большинство исполнителей всегда не довольны своей заработной платой. Но большинство экономистов уверены, что недовольство зарплатой – это проблема работников, а не компании (работодателя).

В настоящее время появляются сложные мотивационные программы, включающие в себя как общую, так и индивидуальную, даже я бы сказала, персональную мотивацию. Такие программы учитывают материальные потребности работника и направлены на формирование мотивов поведения. Например, готовность к нестандартным решениям, знание технологии управления, переработка, трансформирование и генерирование информации, способность использовать, анализировать и передавать сообщения в различных формах.

Например, для мотивации индивидуального трудового поведения целесообразно устанавливать индивидуальные задания или сдельные расценки. В таких случаях целесообразнее сравнивать результаты работника с его же собственными индивидуальными предыдущими успехами (или не доработками) и вознаграждать за его реальные личные усилия. Всегда есть вероятность, что сравнение с достижения более способных сотрудников, может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах.

Другая сторона - адаптация в коллективе, или реализация мероприятий, направленных на командообразование. Для создания слаженного коллектива целесообразно устанавливать групповые задания или групповые расценки, общий бригадный поощрительный фонд и др.

Таким образом, комплексный подход к управлению персоналом предполагает использование широких возможностей нормирования труда.

Выбор метода нормирования, соответствующего действующим организационно-техническим условиям предприятия является делом самого бизнеса. В настоящее время наличие локальной системы нормирования труда на предприятии является признаком стабильности и конкурентоспособности.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации 30.12.2001 N 197-ФЗ.
2. Винокуров М.А., Горелова Н.А. «Экономика труда»: Питер, 2004 – 655 с.
3. Бруно Мюллер «Зарплатные ожидания или ожидание зарплаты» (Нормирование и оплата труда в промышленности №11/2006) с 13-16
4. Литовченко Н.Н., Ковязин А.К. Особенности организации нормирования труда на предприятиях в условиях рыночной экономики. (Нормирование и оплата труда в промышленности №9. 2010 г.)с.41-44.
5. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда. — М.: Инфра-М, 2015. — 380.
6. Антипов К.В., Резникова Р.А., Фирсов А.В. «Формирование медиакомпетентности в условиях информационно-цифровой коммуникационной среды. (Нормирование и оплата труда в промышленности 11-12 2015 г.) с 37-43.