

УДК 331.1

Проблема неэффективной деятельности персонала



Щеглова А.Е.

Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры теоретических основ экономики и правоведения
Ульяновского государственного педагогического
университета им. И.Н. Ульянова

Статья посвящена актуальной проблеме неэффективной деятельности персонала. Выделены проблемы недоработки и переработки персонала, определены их причины, последствия и пути решения данных проблем в современных организациях.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, производительность труда персонала, использование рабочего времени, эффективность деятельности персонала, сверхурочная работа.

В настоящее время в организациях различных форм собственности и направлений деятельности наблюдается общая проблема неэффективной деятельности персонала. Данная проблема находит свое выражение в нерациональном использовании рабочего времени. Речь идет как о нерегламентированных перерывах, простоях, так и о том, что зачастую в организации используются авральные методы работы, сотрудникам приходится работать сверхурочно, без регламентированных перерывов, а также брать работу на дом и заниматься ею в нерабочее время. Таким образом, мы наблюдаем проблему как недоработок, так и переработок.

Очевидно, что недоработки негативно сказываются на производительности труда персонала и эффективности деятельности организации. Переработки вызывают повышенную утомляемость и заболеваемость, раздражительность работников и увеличение конфликтных ситуаций на рабочем месте, снижение качества выполненной работы, неудовлетворенность результатами своего труда.

Рассмотрим подробнее эти явления и причины их вызывающие.

Причины недоработки обычно связаны непосредственно с отношением к труду самих работников и их личным подходом к выполнению своих обязанностей. Как показывают наблюдения, персонал зачастую допускает нерациональное использование рабочего времени. Согласно исследованию использования рабочего времени сотрудниками,

проведенному Р.К. Мазитовой и З.Н. Мирзагалямовой, «нерациональные затраты труда в совокупности составляют 41,6 % от фонда рабочего времени» [1, с. 47]. К ним относятся: «перерыв на звонки личного характера, перерыв на чай и разговоры личного характера» [1, с. 47] (15,6 % фонда рабочего времени), а также поиск необходимых документов (26 % фонда рабочего времени). Получается, что работники, которые выполняют меньше работы, «получают те же деньги, что и высокоэффективные сотрудники» [2]. Очевидно, что, если есть такая возможность, часть персонала старается свести к минимуму затраты физического, интеллектуального труда.

Что касается проблемы переработки, то проведенные исследования показали, что формальная производительность труда «заметно ниже необходимого, но реальная – значительно выше этих показателей. Разница в том, учитывать ли неоплачиваемый труд в нерабочее время. Оказывается, ситуацию спасает то, что персонал традиционно работает больше, чем формально обязан. В целом переработки встречаются в 81 % компаний. Причем менее половины компаний готовы компенсировать эти переработки своим сотрудникам в полном объеме. В том числе только 23 % руководителей делают это деньгами, еще 13 % – предоставляют допустимую замену: дополнительный выходной день.

Эксперты полагают, что при нынешней системе отношений сотрудники просто не успевают выпол-

нять весь объем задач, важных для успешной работы их компании, в положенное время» [3].

Производительность труда в данном случае не растет либо снижается, поскольку трудоемкость остается на прежнем уровне либо увеличивается. Необходимо выяснить причины переработок, прежде чем попытаться найти пути решения проблемы.

Во-первых, хозяйствование в условиях рынка, вынуждает испытывать влияние как положительных, так и отрицательных сторон рыночной экономики. Наличие конкуренции, стремление увеличить прибыль предприятия за счет минимизации издержек вынуждают экономить на всем, в том числе и на персонале, точнее, на его количестве. Нередки ситуации, когда один работник выполняет несколько функций, например, делопроизводителя, специалиста по кадрам, специалиста по работе с клиентами. Выполнение всех этих обязанностей не укладывается в стандартный рабочий день одного работника. Но он вынужден мириться с данной ситуацией либо из-за того, что сложно найти работу (другая отрицательная сторона рыночной экономики – безработица), либо потому, что его заработная плата чуть выше средней в регионе, и он знает, что в другом месте столько не заработает. Экономия на оплате труда дополнительных работников, которые могли бы выполнять обязанности, взваленные на одного, работодатель может позволить себе прибавить к оплате труда данного работника одну-две тысячи рублей. Зачастую в таких организациях наблюдается повышенная текучесть рядового состава работников при неизменном руководящем составе. Не выдержав постоянной нагрузки, обессиленный работник, из которого «выжали все соки», увольняется, на его место приходит наивный новичок, привлеченный чуть большими деньгами, готовый горы свернуть и еще не знающий, что его ожидает.

Понятен вред данной распространившейся практики для работника. В чем опасность для работодателя? Подобная экономия на сотрудниках приносит кажущуюся выгоду работодателю в краткосрочном периоде. О долгосрочном, как правило, никто не задумывается.

Каждый работник, выполняя сверхнормативные обязанности на своем рабочем месте, пытается поначалу с ними справиться. Но, несмотря на постоянные переработки, он не может успеть все и в срок. Часть заданий остаются невыполненными. Эти недоработки накапливаются, и работник теряет надежду с ними справиться. Он пытается скрыть это от руководства. Приоритеты в выполнении работы расставляет не в связи с необходимостью, а в связи с вероятностью раскрытия невыполнения перед начальством. Отчего важные задания, требующие немедленного выполнения, могут откладываться на неопределенный срок. В тех операциях, которые осуществляются, допускаются многочисленные

неточности, по возможности не проверяются сведения, требующие проверки, не осуществляются необходимые звонки. Руководство не может проконтролировать все, каждую мелочь. В этом случае ему пришлось бы тратить на контроль большую часть рабочего времени.

Если же следствием переработки является повышенная текучесть кадров в организации, то для работодателя это оборачивается дополнительными затратами на подбор, отбор, обучение, адаптацию персонала и невысокой его производительностью на начальном этапе.

Во-вторых, причиной переработки сотрудников организации может быть некомпетентность руководящих работников. Ни для кого не секрет, что на руководящие должности зачастую приглашают близких людей, родственников, и наличие соответствующего образования, успешного опыта руководящей деятельности не являются приоритетными в данной ситуации. Эти руководители принимают необоснованные недальновидные решения, выражающиеся в таких заданиях работникам, которые потом, когда ошибочность решения станет явной, тем же работникам приходится переделывать, на что, конечно же, требуется дополнительное время.

Третья причина неэффективной деятельности работников является следствием второй и частным случаем первой причины. Наличие семейственности и клановости в организации приводит к тому, что обязанности неравномерно распределяются в коллективе. И часть обязанностей сотрудников, приближенных к руководству, вынуждены выполнять другие работники, помимо своих обязанностей. Тем не менее «пристраивание родственников и друзей не считается ненормальным в нашем обществе» [4, с. 79].

Таким образом, попытки использовать труд имеющихся в штате работников сверхурочно, неэффективное руководство, неравномерное распределение обязанностей приводят к снижению качества труда, эффективности затрат рабочего времени, что рано или поздно приводит к уменьшению количества клиентов, уменьшению прибыли, снижению конкурентоспособности и в конечном итоге сказывается негативно на результате деятельности всей организации.

Как недоработка, так и переработка персонала вредны для организации. Какой же выход возможен из сложившейся ситуации? Рассмотрим различные направления в зависимости от причины неэффективной деятельности сотрудников.

Что касается проблемы недоработок, то ее решением является «увеличение отдачи от имеющихся сотрудников» [5]. В частности, необходимо повысить эффективность использования фонда рабочего времени. Для этого специалисты рекомендуют следующее: «основным инструментом для эффективного использования фонда рабочего времени со-

трудниками являются регламенты приема граждан, взаимодействия между сотрудниками и подразделениями. Это локально-нормативные акты, которые четко регламентируют, кто, что и в какие сроки должен выполнять» [1, с. 47-48]. Согласимся с необходимостью разработки, пересмотра и обновления регламентов. Помимо этого, обратим внимание на необходимость оптимизации системы мотивации, существующей в организации.

Рассмотрим пути решения проблемы переработки.

Во-первых, решению этой проблемы также может пересмотр регламентов труда, в частности, пересмотр нормативов труда. За счет более равномерного распределения обязанностей внутри коллектива возможно снижение чрезмерной нагрузки на отдельные категории работников. Если этого окажется недостаточно, тогда необходимо решать проблему оптимальной численности персонала.

Во-вторых, проблема некомпетентности управленческих кадров может быть решена кардинально – привлечением компетентных руководителей «среднего и высшего звена», которые «способны на локальном уровне повысить производительность труда подчиненных», – полагает Анастасия Рамазанова [6]. Также возможен более мягкий вариант – повышение квалификации имеющихся управленческих кадров, которые должны понимать необходимость работы на долгосрочную перспективу, а не пытаться получить отдачу от использования человеческого ресурса путем его сверхурочной эксплуатации в краткосрочной перспективе.

Самое сложное, пожалуй, бороться с укоренившимися традициями, в частности, речь идет о повсеместных попытках пристроить родственников и друзей на работу, независимо от их профессиональных качеств и опыта работы. Понятно, что в данном случае мы говорим не о династиях рабочих, врачей, педагогов, а о тех случаях, когда, например, руководитель организации устраивает менеджером среднего звена своего близкого родственника. Непотизм является распространенным явлением во многих странах и, в частности, законодательство о государственной службе Российской Федерации содержит ограничения по приему родственников на работу в госструктуры, если должность связана с непосредственной подчиненностью одного родственника другому. Данное ограничение содержится в ст. 16 Федерального закона № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [7]. В различных российских организациях данное ограничение может содержаться в локальных актах, может являться негласным правилом, а может не соблюдаться вовсе. Решение этой проблемы в обязательном порядке для организаций всех форм собственности затруднительно. Например, в случае ведения семейного бизнеса, когда муж и жена занимаются одним бизнесом и занимают ключевые по-

сты в организации. Но во многих организациях это правило могло бы соблюдаться с пользой для самой организации.

Устранение первой и второй причины переработок позволит ликвидировать третью – неравномерное распределение обязанностей в коллективе вследствие nepoтoтизмa.

Таким образом, нами был проведен анализ проблемы неэффективной деятельности персонала. Были выделены проблемы недоработки и переработки персонала, выявлены и систематизированы их причины, указаны последствия, к которым приводят данные проблемы, намечены пути решения проблем.

Литература:

1. Мазитова Р.К., Мирзагалямова З.Н. Эффективность труда работников организации // Вестник экономики, права и социологии. – 2018. – № 4. – С. 45-48.
2. Деловой мир. – URL: <https://delovoymir.biz/kak-vypolnyat-te-zhe-obemy-rabot-no-s-menshim-chislom-sotrudnikov.html>
3. Персонал на износ // Эксперт-online. – URL: <http://expert.ru/ural/2012/47/personal-na-iznos/>
4. Сулакшин С.С., Максимов С.В., Ахметзянова И.Р. и др. Государственная политика противодействия коррупции и теневой экономике в России. В 2-х т. Т. 1. – М.: Научный эксперт, 2008. – 464 с.
5. Деловой мир. – URL: <https://delovoymir.biz/kak-vypolnyat-te-zhe-obemy-rabot-no-s-menshim-chislom-sotrudnikov.html>
6. Персонал на износ // Эксперт-online. – URL: <http://expert.ru/ural/2012/47/personal-na-iznos/>
7. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/38d7d81bc32f1d2d60d69afd608040ac3cbbd6e1/

The Problem of Inefficient Activities of the Staff

Shcheglova A.E.

Ulyanovsk State Pedagogical University of I.N. Ulyanov

This article is devoted to the actual problem of inefficient personnel activity. The problems of defects and processing of personnel are allocated, their causes, consequences and ways of solving these problems in modern organizations are defined.

Key words: staff, managing staff, staff productivity, use of working time, performance of staff, overtime.

