

«МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ЛОВУШКИ» НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СЕКТОРА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Научная статья

Синюк Т.Ю.^{1,*}, Белов М.Т.²¹ ORCID : 0000-0003-1309-829X;² ORCID : 0009-0009-6873-9446;^{1,2} Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (t_sinyuk[at]mail.ru)

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы управления производственным персоналом в секторе малого и среднего бизнеса. Приводится иллюстрация формирования «манипулятивных ловушек», которые возникают на предприятии в период сезонности и несезонности. В практическом кейсе проиллюстрированы последствия принятия решения собственником/руководителем о сокращении/увольнении квалифицированного сотрудника с целью минимизации затрат на управление персоналом в краткосрочной перспективе. Отсутствие заботы о сотрудниках, недостаточное внимание вовлеченности сотрудников, неадекватность размера оплаты труда и несвоевременность индексации заработной платы приводят к тому, что предприятия малого и среднего бизнеса теряют квалифицированных, узкопрофильных сотрудников. В силу возраста, менталитета руководителя и его нежелания принять ситуацию, что в его компании работают узкопрофильные квалифицированные специалисты, зачастую обесценивается значимость действующего персонала, что приводит к текучести кадров.

Ключевые слова: «манипулятивная ловушка», малый и средний бизнес, производительность труда, увольнение, управление сотрудниками, принятие решений.

"MANIPULATIVE TRAPS" OF NEW EMPLOYEES IN THE MANUFACTURING SECTOR OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Research article

Sinyuk T.Y.^{1,*}, Belov M.T.²¹ ORCID : 0000-0003-1309-829X;² ORCID : 0009-0009-6873-9446;^{1,2} Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russian Federation

* Corresponding author (t_sinyuk[at]mail.ru)

Abstract

The article examines the problems of production personnel management in the sector of small and medium business. An illustration of the formation of "manipulative traps" that occur at the enterprise during seasonality and non-seasonality is presented. The case study demonstrates the consequences of the owner/manager's decision to lay off/fire a qualified employee in order to minimize personnel management costs in the short term. Lack of care for employees, insufficient attention to employee engagement, inadequate remuneration and untimely indexation of wages lead to the fact that small and medium businesses lose qualified, highly specialized employees. Due to the age, mentality of the manager and their unwillingness to accept the situation that his company employs narrowly qualified specialists, the importance of the current staff is often devalued, which leads to staff turnover.

Keywords: "manipulative trap", small and medium business, labour productivity, firing employee management, decision-making.

Введение

Проблемы управления сотрудниками производства рассматриваются Дудановым Е.И., Толстяковой О.В. [1], которые отмечают высокую текучесть кадров и несоответствие квалификации работников требованиям производства. Брага Н.О. отмечает, что «успех производства зависит от конкретных людей, их образования и навыков, восприимчивости к обучению, компетентности, дисциплины, квалификации, способности решать проблемы» [2]. О ценности и важности сотрудников для выживания компании заявляют в своем исследовании Е. Van Lancker, М. Knockaert, М. Audenaert, М. Cardon [3]. Авторы также отмечают, то, что проблематика управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе изучена недостаточно. Е. Van Lancker, М. Knockaert, М. Audenaert, М. Cardon [3] утверждают, что значительное влияние на управление персоналом в малом и среднем бизнесе оказывают такие факторы как ограниченность ресурсов, в том числе отсутствие финансовых резервов для преодоления/переживания спада, неформальный подход в управлении, работа в условиях неопределенности. А.М. Saks [4] в своем исследовании делает акцент на то, что в управлении руководитель должен проявить заботу о сотрудниках, что будет способствовать росту вовлеченности сотрудников и проявлению с их стороны заботы об организации и скажется на результатах их производительности. М. Millers, Е. Gaile-Sarkane [5] изучили опыт управления персоналом 205 малых и средних предприятий и пришли к выводу, что наблюдается существенное разнообразие методов и форм управления и что не всегда представляется возможным применение инструментария используемого на уровне больших корпораций. Авторы также отмечают преобладание неформальных методов управления в МСП, при этом на практику управления, принятую на предприятии, также могут влиять менталитет владельца [6], возраст владельца или генерального директора [7], стиль управления и личные предпочтения.

Следует отметить, что нам близка позиция М. Millers, E. Gaile-Sarkane [5] в отношении существенного влияния возраста и менталитета управленца/владельца, так как именно из-за этих факторов сотрудники зачастую недооцениваются, либо воспринимаются как неквалифицированные специалисты и по этой причине формируется ощущение, что нет дефицита кадров на рынке труда. На самом деле такое восприятие ошибочно, так как малый и средний бизнес зачастую специфичен и специалисты, которые работают, могут не находить аналоговых рабочих мест в силу того, что еще не сложился рынок труда по таким профессиям, например резчик тканей, рубщик ламелей, швея рулонных штор и т.д. И при поиске сотрудника рассматриваются любые кандидаты, в том числе без опыта работы. Именно поэтому у руководителя складывается ощущение, что на этих позициях работают низко квалифицированные сотрудники и нет дефицита кадров.

Мы поддерживаем точку зрения Васяйчевой В.А., выражающуюся в том, что стремлении топ-менеджмента минимизировать затраты на содержание персонала, неумение бизнеса подготовить себе молодых специалистов [8] негативно сказываются на кадровом обеспечении предприятия.

В рамках настоящего исследования, на примере кейсовой ситуации рассматривается, как руководитель/собственник бизнеса неосознанно самостоятельно формирует предпосылки к «манипулятивным ловушкам» со стороны производственного персонала.

В качестве методов исследования использовались: сравнение, абстрагирование, кабинетное-исследование, анализ и синтез.

Цель исследования заключается в иллюстрации возникновения и проявлении «манипулятивных ловушек», возникающих со стороны персонала производственного сектора МСП в период сезонности и несезонности.

Задачи исследования: определить причины возникновения «манипулятивных ловушек», раскрыть различие «манипулятивных ловушек» в период сезонности и несезонности, проиллюстрировать последствия принимаемых управленческих решений о приеме или увольнении сотрудника производственного сектора.

Научная новизна состоит и в исследовании диффузии «манипулятивных ловушек» новых сотрудников производственного сектора МСП.

Основные результаты

Рассмотрим кейсовую ситуацию на примере резчика ткани на производственном участке. Сотрудник А1 работает более 10 лет, его производительность измеряется в количестве отрезанных метров ткани и в количестве отрезанных кусков ткани. Средние показатели производительности сотрудника А1 составляют 2700 метров и 3200 кусков за 128 рабочих часов, что соответствует 16 рабочим дням при 8-ми часовой рабочей норме. Сотрудник А1 получал 40 000 рублей и он увольняется вне сезона. В условных единицах получаем следующие показатели: стоимость часа – 312,5 рублей, сдельная оплата за условную единицу 6,78 рубля, условная средняя производительность труда – 1 минута 30 секунд. Производительность сотрудника А1 за 160 часов рабочего времени равна 7384 условных единицы.

На его место руководитель/собственник вынужден взять нового сотрудника. Сотрудник В1 производит 2500 метров и 3700 кусков за 212 часов рабочего времени, что соответствует 26,5 рабочим дням. Но при 40 часовой неделе норма рабочего времени составляет в среднем 160 часов, соответственно мы имеем 52 часа переработки, часть из них сверхурочная, а часть – это работа в выходные дни. В соответствии с ТК РФ ст. 153 работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере, сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам [9].

Если принять за исходные данные показатели сотрудника А1, то заработная плата сотрудника В1 должна составить 40 000 рублей плюс оплата переработки 32 500 рублей (исходя из стоимости часа), что составит 72 500 рублей. Хотя, если за исходную брать условную стоимость единицы – 6,78 рубля, тогда сотрудник В1 должен получить 62 089 рублей. При этом условная средняя производительность труда нового сотрудника В1 составляет 2 минуты и 1 секунду. Таким образом производительность нового сотрудника В1 в нормативный фонд времени равный 160 часам составляет 4571 условную единицу, что достигает 61,9% от производительности сотрудника А1. В то время как сотрудник А1 за аналогичный объем с учетом его производительности уложился бы в фонд рабочего времени и получил 42 036 рублей.

В сложившейся ситуации руководитель/собственник рискует потерей клиентов из-за срывов сроков производства и вынужден нанимать второго нового сотрудника В2 с минимальным уровнем оплаты труда 40 000 рублей. В новых реалиях сотрудник В1 за меньший объем получает большую оплату труда, теряет интерес к повышению своего КПД в стандартное рабочее время и срываются все 3 типа «манипулятивных ловушек». В результате чего можно говорить о том, что сэкономив на удержании сотрудника А1 собственник понесет дополнительные убытки.

Обсуждение

Малый и средний бизнес имеет большую зависимость от объема продаж и сезонности, у большинства из них отсутствует система бюджетирования и планирования, при этом компании сталкиваются с проблематикой сохранения узкопрофильных специалистов. Обучение специалистов занимает минимум 1 месяц. Но даже после испытательного срока новый сотрудник имеет достаточно низкий КПД по сравнению с действующими сотрудниками и для выхода на нормативные показатели производства новому сотруднику потребуется не менее полугода-года, в единичных случаях наблюдается выход на нормативные показатели производства в течение 1-2 месяцев.

В рамках настоящего исследования рассматривается ситуация для производственного предприятия среднего размера, на деятельность которого оказывает влияние сезонность и заработная плата сотрудников носит сдельный характер.

Рассмотрим манипуляции новых сотрудников в период сезонности и несезонности. Под новыми сотрудниками мы понимаем тех, кого приняли на работу в ближайшее время и тех, кто работает менее 2 месяцев.

Учитывая линейный характер влияния сезонности на совокупность заказов и доходов компании руководитель сталкивается с двумя проблемами, относительно персонала на производственном участке, а именно:

- в период сезона, наблюдаются пиковые загрузки, повышенный спрос и конкурентным преимуществом наряду с качеством товара/продукта, предлагаемыми сервисами, такими как: доставка, персональный менеджер, выступают сроки изготовления;

- в период несезона возникает проблема обеспечения уровня загрузки производства и обеспечения сдельной заработной платы сотрудников производства.

В первом случае руководитель малого/среднего бизнеса видит выход в найме дополнительных сотрудников. Во втором случае, один из вариантов – это сокращение штатной численности, за счет чего повышение средней заработной платы. Но такая политика управления приводит к тому, что формируется дефицит узкоквалифицированных кадров и наблюдается высокий уровень текучести кадров. В результате чего руководитель/собственник стремится к поддержанию постоянной численности сотрудников вне зависимости от сезонности. Тем не менее определенный процент сотрудников, неудовлетворенных своим уровнем оплаты труда вне сезон, увольняется и фирмы испытывает потребность в найме и вводе нового сотрудника.

Если ввод сотрудника происходит в период сезонности и пиковой загрузки, то предприятие может столкнуться с проблемами увеличения сроков изготовления или производства, с ростом количества рекламаций из-за ошибок сотрудников, ростом затрат на фонд оплаты труда, так как сотрудник не выполняет плановый объем производства и при высоком спросе необходимо дополнительное время на изготовление заказов, соответственно увеличивается рабочее время, количество выходов в выходные и праздничные дни, в результате чего образуются переработки и увеличивается размер затрат на выплату заработной платы. Учитывая то, что новый сотрудник не выполняет производственную норму, то на замену «бывшего» сотрудника требуется не один, а два, а иногда и три новых сотрудника, что приводит к увеличению штатной численности и затрат на формирование фонда заработной платы. При этом многие компании на испытательном сроке доплачивают новым сотрудникам до среднего уровня заработной платы вне зависимости от их производительности и результативности.

В этом случае формируется две «манипулятивные ловушки». «Манипулятивная ловушка» №1 заключается в том, что новые сотрудники, получая доплату за переработки, сверхурочные целенаправленно не стремятся уложиться в действующие производственные нормы, чтобы получить доплату за переработку сверх 8-ми часового рабочего дня и выходы в выходные дни. «Манипулятивная ловушка» №2 заключается в том, что новые сотрудники, получившие в первом месяце, к примеру, 40 000 рублей за 50 единиц и во втором месяце также 40 000 рублей за 100 единиц произведенной продукции выражают несогласие с уровнем оплаты и требуют повышения и доплаты за нагрузку. При этом упускается из виду тот факт, что в первом месяце была произведена «ученическая» надбавка, чтобы уровень оплаты труда нового сотрудника соответствовал среднему уровню заработной платы сотрудников предприятия.

В качестве еще одной проблемы можно отметить, то, что новые сотрудники, вышедшие на работу в период пиковой загрузки производства, привыкают к размеру получаемой заработной платы и соответственно в период низкого спроса на товар фирмы и недозагрузки производства не готовы к резкому снижению оплаты труда. В данном контексте наблюдается манипуляционный фактор со стороны сотрудников («Манипулятивная ловушка №3»), которые с одной стороны требуют от руководства фирмы повышения оплаты труда в связи с высокими объемами загрузки и грозятся увольнением и собственники малого и среднего бизнеса находятся в рискованной ситуации потери сотрудников, срыва сроков производства, потери прибыли из-за невыполнения заказов, поэтому идут на поводу сотрудников. На рисунке 1 представлены «манипулятивные ловушки» в которые может попасть руководитель/собственник малого/среднего бизнеса.

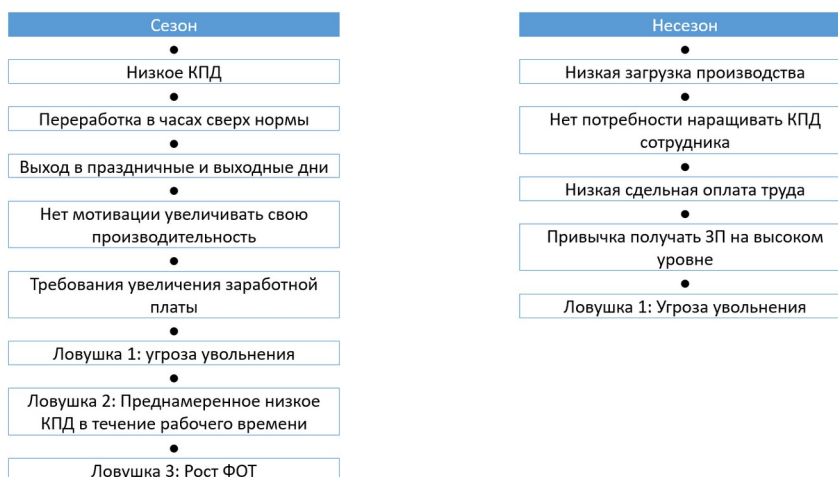


Рисунок 1 - «Манипулятивные ловушки» найма новых сотрудников производства

Заключение

Как отмечают Мокий М.С., Кортес М.Э., любой сотрудник стремится к стабильности и самосохранению [10], в связи с этим руководитель/собственник МСП должен мониторить уровень заработной платы в отрасли, отслеживать уровень безработицы и состояния рынка труда, анализировать уровень оплаты труда, предлагаемый конкурентами на аналоговые или смежные позиции и своевременно индексировать уровень оплаты труда, чтобы предотвратить текучесть кадров и аргументировано обосновать нормы производства, действующую систему оплаты труда и систему

мотивации для персонала. Принимая решение о сокращении персонала или об увольнении сотрудника обращать внимание не только на решение текущих вопросов, таких как минимизация затрат на персонал или разрешение конфликтной ситуации, но и на последствия принимаемых решений. По возможности рассмотреть вероятность перехода от сдельной системы оплаты труда на КРП, где выполнение норм производства будут одним из элементов при формировании заработной платы сотрудника. Кроме того, для преодоления манипулятивной ловушки №1 необходимо предупредить нового сотрудника, что он в течение 1-го месяца находится на испытательном сроке и должен будет сдать внутренний квалификационный экзамен на соответствие установленным нормам производительности труда, при не сдаче экзамена, сотрудник будет уволен, при сдаче принят на работу. Во избежание манипулятивной ловушки №2 необходимо уведомить сотрудника о том, что она получает ученическую надбавку в течение испытательного срока, которая потом будет отменена и его оплата труда будет рассчитываться на основе показателей его производительности труда. Для преодоления манипулятивной ловушки №3 руководителю/собственнику МСП необходимо внедрить систему КРП, а также предусмотреть возможность работы на смежных позициях, с тем чтобы обеспечить равномерную загрузку сотрудников производства вне сезон. Также внесезон можно активировать институт наставничества и обучать смежным непрофильным профессиям или запустить дополнительное направление, к примеру для резчика ткани это может быть изготовление каталогов из брака или отходов, что позволит не только обеспечить сотрудников загрузкой, но и минимизировать производственные потери.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Киварина М.В., Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Российская Федерация

Conflict of Interest

None declared.

Review

Kivarina M.V., Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russian Federation

Список литературы / References

1. Дуданов Е.И. Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях / Е.И. Дуданов, О.В. Толстякова // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. — 2012. — № 1. — С. 108-115. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-kadrovogo-potentsiala-promyshlennyh-predpriyatij-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 29.06.23).
2. Брага Н.О. Исследование системы управления персоналом / Н.О. Брага // Достижения вузовской науки. — 2016. — № 21. — С. 213-217. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistemy-upravleniya-personalom> (дата обращения: 29.06.23).
3. Van Lancker E. HRM in Entrepreneurial Firms: A systematic review and research agenda / E. Van Lancker, M. Knockaert, M. Audenaert [et al.] // Human Resource Management Review. — 2022. — Vol. 32. — Iss. 3 — DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100850.
4. Saks A.M. Caring Human Resources Management and Employee Engagement / A.M. Saks // Human Resource Management Review. — 2022. — Vol. 32. — Iss. 3. — DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
5. Millers M. Management Practice in Small and Medium-Sized Enterprises: Problems and Solutions from the Perspective of Open Innovation / M. Millers, E. Gaile-Sarkane // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2021. — Vol. 7. — Iss. 4. — DOI: 10.3390/joitmc7040214.
6. Wijewardena H. The Owner/Manager's Mentality and the Financial Performance of SMEs / H. Wijewardena, G. Nanayakkara, A. De Zoysa // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2008. — Vol. 15. — № 1. — P. 150-161. — DOI: 10.1108/14626000810850892.
7. Belenzon S. CEO's Age and the Performance of Closely Held Firms / S. Belenzon, A. Shamshur, R. Zarutskie // Strategic Management Journal. — 2019. — Vol. 40. — № 6. — P. 917-944. — DOI: 10.1002/smj.3003.
8. Васяйчева В.А. «Кадровый голод» инновационного развития промышленных предприятий России / В.А. Васяйчева, Н.В. Соловова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2023. — № 6(132). — URL: <https://research-journal.org/archive/6-132-2023-june/10.23670/IRJ.2023.132.84> (дата обращения: 29.06.23). — DOI: 10.23670/IRJ.2023.132.84.
9. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : [принят Гос. Думой 21 декабря 2001 г. : одобр. Советом Федерации 26 декабря 2001 г.]. — [ред. от 13 июня 2023 г., с изм. от 27 июня 2023 г.]. — Ст. 153. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/a6a0176ee414c56cbffecc3d3fe9c161603a3b35/ (дата обращения: 29.06.23).
10. Мокий М.С. Состояние объекта и индикаторы состояния. Проблемы управления персоналом / М.С. Мокий, М.Э. Кортец // Управление. — 2022. — № 10(2). — С. 43-50. — DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-43-50.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Dudanov E.I. Problemy realizatsii kadrovogo potentsiala promyshlennyh predpriyatij v sovremennyh usloviyah [Problems of Realizing the Personnel Potential of Industrial Enterprises in Modern Conditions] / E.I. Dudanov, O.V. Tolstyakova // Izvestiya VUZov. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki [Proceedings of Universities. Volga Region. Social Sciences]. — 2012. — № 1. — P. 108-115. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-kadrovogo-potentsiala-promyshlennyh-predpriyatij-v-sovremennyh-usloviyah> (accessed: 29.06.23). [in Russian]

2. Braga N.O. Issledovanie sistemy upravleniya personalom [Study of the Personnel Management System] / N.O. Braga // Dostizheniya vuzovskoj nauki [Achievements of High School Science]. — 2016. — № 21. — P. 213-217. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistemy-upravleniya-personalom> (accessed: 29.06.23). [in Russian]
3. Van Lancker E. HRM in Entrepreneurial Firms: A systematic review and research agenda / E. Van Lancker, M. Knockaert, M. Audenaert [et al.] // Human Resource Management Review. — 2022. — Vol. 32. — Iss. 3 — DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100850.
4. Saks A.M. Caring Human Resources Management and Employee Engagement / A.M. Saks // Human Resource Management Review. — 2022. — Vol. 32. — Iss. 3. — DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
5. Millers M. Management Practice in Small and Medium-Sized Enterprises: Problems and Solutions from the Perspective of Open Innovation / M. Millers, E. Gaile-Sarkane // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2021. — Vol. 7. — Iss. 4. — DOI: 10.3390/joitmc7040214.
6. Wijewardena H. The Owner/Manager's Mentality and the Financial Performance of SMEs / H. Wijewardena, G. Nanayakkara, A. De Zoysa // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2008. — Vol. 15. — № 1. — P. 150-161. — DOI: 10.1108/14626000810850892.
7. Belenzon S. CEO's Age and the Performance of Closely Held Firms / S. Belenzon, A. Shamshur, R. Zarutskie // Strategic Management Journal. — 2019. — Vol. 40. — № 6. — P. 917-944. — DOI: 10.1002/smj.3003.
8. Vasjajcheva V.A. «Kadrovyy golod» innovatsionnogo razvitija promyshlennyh predpriyatij Rossii ["Personnel Shortage" of Innovative Development of Industrial Enterprises in Russia] / V.A. Vasjajcheva, N.V. Solovova // International Research Journal. — 2023. — № 6(132). — URL: <https://research-journal.org/archive/6-132-2023-june/10.23670/IRJ.2023.132.84> (accessed: 29.06.23). — DOI: 10.23670/IRJ.2023.132.84. [in Russian]
9. Rossijskaja Federacija. Zakony. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ [Russian Federation. Laws. Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 № 197-FZ] : [accepted by State Duma on December 21, 2001 : approved by Federation Council on December 26, 2001]. — [ed. dated June 13, 2023, as amended on June 27, 2023]. — St. 153. Oplata truda v vyhodnye i nerabochie prazdnichnye dni [Art. 153. Payment for Work on Weekends and Non-Working Holidays] // Consultant. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/a6a0176ee414c56cbffecc3d3fe9c161603a3b35/ (accessed: 29.06.23). [in Russian]
10. Mokiy M.S. Sostoyanie ob"ekta i indikatory sostoyaniya. Problemy upravleniya personalom [Object Status and Status Indicators. Problems of Personnel Management] / M.S. Mokiy, M.E. Cortés // Upravlenie [Management]. — 2022. — № 10(2). — P. 43-50. — DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-43-50. [in Russian]