**Mafia nadgodzinowa – wykryj zanim stracisz**

**Zmowa pracowników, aby bez uzasadnienia biznesowego pracować w nadgodzinach, może narazić przedsiębiorstwo na poważne straty. To rzeczywistość, z którą mierzy się już sporo firm, ale - mimo że problem “mafii nadgodzinowej” niewątpliwie w nich występuje - niewiele się o tym mówi. O tym, jak powstaje “mafia nadgodzinowa”, jak jej zapobiegać i jakimi narzędziami zwalczać, pisze ekspert eq system Łukasz Zaborowski, certyfikowany doradca w zakresie zwinnych metod i ram postępowania oraz zarządzania projektami opartych na produktach.**

**“Mafia nadgodzinowa” – motyw działań**

**Pod pojęciem „mafii nadgodzinowej” kryje się grupa pracowników, którzy celowo nie wykonują swoich zadań w podstawowym czasie pracy po to, by móc je dokończyć w dodatkowo płatnych godzinach.** Motyw jest więc oczywisty - pieniądze. Możliwość dodatkowego zysku, wynikającego z nieuzasadnionej pracy w nadgodzinach powoduje, że w wielu organizacjach pracownicy zrzeszają się w ukryciu w grupy, które wykonują swoje obowiązki znacznie dłużej niż to konieczne.Badania prowadzone w trakcie audytów przez ekspertów eq system pokazują, że nieuzasadnione nadgodziny, zgłaszane przez pojedynczych pracowników, stanowią od 10 do 25% wszystkich nadgodzin w firmie. Z tego aż 3-7 % to nadgodziny wypracowywane na skutek zmowy pracowników. Zazwyczaj idzie to w parze ze „sztucznym” obniżeniem efektywności w normatywnym czasie pracy.

**Struktura “mafii”**

Na szczycie „mafii nadgodzinowej” stoi *capo di tutti*, a więc osoba, która pełni rolę szefa grupy pracowników pozostających w zmowie nadgodzinowej. Najczęściej to pracownik średniego szczebla w strukturze firmy. Obsadzona jest także rola *consigliere*, czyli prawej ręki szefa grupy – zwykle jest to osoba z największym doświadczeniem i obdarzona dużym zaufaniem przez właścicieli firmy lub zarządu. Pozostałe osoby zaangażowane w ten proceder to *soldato* - żołnierze, którzy pilnują, by cały proces był realizowany zgodnie z ustaleniami. Cel jest jasny: wygenerowanie jak największej liczby nadgodzin, które zostaną wypłacone przez pracodawcę.

**Przyczyny powstawania zjawiska „mafii nadgodzinowej”**

Czynników sprzyjających powstawaniu takiego zjawiska jest kilka. Do szczególnie ważnych należy zanik odpowiedzialności oraz deficyt uwagi organizacji. - *W organizacjach, które badałem, pracownicy nie wiedzieli, w jakim stopniu realizują cele przedsiębiorstwa, nie mieli też świadomości, w jaki sposób ich praca przekłada się na nie. W efekcie nie widzieli sensu swojej pracy i brakowało im motywacji, by uczciwie wykonywać swoje obowiązki. Zanik odpowiedzialności w takich przypadkach objawia się tym, że w normatywnym czasie pracy pracownik wykonuje innego rodzaju zadania; niezaplanowane lub zwyczajnie niepotrzebne -* mówi Łukasz Zaborowski.

Z kolei deficyt uwagi organizacyjnej wiąże się z nienależytym nadzorem lub kontrolą pracy pracowników. Zarząd może więc wiedzieć o nadgodzinach, ale nie o tym, czy są one uzasadnione, ponieważ wskaźniki efektywności pracy, nie są dostatecznie kontrolowane.

W tworzeniu zmowy pracowniczej pomagają także tzw. „silosy”. Dana jednostka (dział, wydział, departament) realizuje tylko swoje cele lub wskaźniki, nie biorąc pod uwagę celów pozostałych części firmy. Oczywiście - są one zbieżne z celami biznesowymi całego przedsiębiorstwa, ale przez oderwanie od innych komórek organizacyjnych mamy do czynienia z zanikiem współpracy pomiędzy działami, co wspiera takie zjawiska jak „mafia nadgodzinowa”.

Rozwiązaniem problemu może być system, który pokaże pracownikowi, jak jego praca wpływa na koszty przedsiębiorstwa oraz w jaki sposób realizuje cele biznesowe pracodawcy. Taki, który w jasny i transparentny sposób zakomunikuje, ile pracownik może zarobić w danym miesiącu, uwzględniając zmienne składniki wynagrodzenia.

**Proces powstawania i działania „mafii nadgodzinowej”**

Nie zawsze można dokładnie odtworzyć, w jaki sposób zmowa pracownicza powstawała lub kto był jej inicjatorem. Zazwyczaj pierwszym krokiem jest wypuszczenie tzw. „balonów próbnych”. Osoba z największym doświadczeniem w danej komórce organizacyjnej, ciesząca się dużym zaufaniem w firmie i budząca najmniej podejrzeń, zaczyna zostawać po godzinach. Robi to systematycznie, obserwując równocześnie, w jaki sposób reaguje na to organizacja – czy nadgodziny są wypłacane, w jakim czasie, czy są kontrolowane, kwestionowane, czy zaczyna to wzbudzać zainteresowanie ze strony przełożonych wyższego szczebla. Jeśli nikt w firmie nie zwróci na to uwagi, jest to sygnał do rozszerzenia działań.

Drugim krokiem są tzw. „misje wywiadowcze”. Zaangażowanych w nie jest już więcej osób, zaczynających zostawać po standardowych godzinach pracy. Teoretycznie można znaleźć racjonalne uzasadnienia ich pracy w nadgodzinach, ale w rzeczywistości wcale tak nie jest. Przykładowo: kilka osób bierze w tym samym czasie urlop, nadgodziny przepracowywane są podczas ich nieobecności. Pracownicy uważają, że nadgodziny są potrzebne, by wykonać dany zakres pracy i by zapobiec zaległościom. Na tym etapie ponownie zaczyna się sondowanie reakcji organizacji. Jeśli jest nią nagroda, czyli wypłacone nadgodziny, to „mafia” zaczyna działać bardziej regularnie i systemowo.

Systemowe działanie wymaga „zasłony dymnej”, czyli kilku solidnych uzasadnień, które pokazują, że pracownicy działu czy komórki organizacyjnej muszą zostawać po godzinach. Wprowadza się więc procesy mające na celu zmniejszenie efektywności pracy pracowników danego działu: czynności dodatkowe, kolejne czasochłonne rejestry, raporty, działania, które muszą być wykonane.

*W analizowanych przez nas przedsiębiorstwach zdarzają się nawet zjawiska blokady ze strony mafii nadgodzinowej przy zatrudnieniu nowego pracownika do danego działu* - mówi Łukasz Zaborowski. Pracownicy negują kwalifikacje nowo zatrudnionych pracowników, albo, tak jak ma to miejsce w prawdziwych strukturach mafijnych, przyjmowani są pracownicy rekomendowani przez osoby z danej komórki organizacyjnej.

**Skutki działania „mafii nadgodzinowej” w przedsiębiorstwie**

Ten proceder może trwać latami. Generuje potężne, całkowicie nieuzasadnione koszty dla firmy, które są całkowicie nieuzasadnione. Oprócz czynników finansowych, są jeszcze inne skutki działania “mafii nadgodzinowej” w organizacji - już nie tak oczywiste i nie tak łatwe do oszacowania, ale równie szkodliwe dla firmy.

Jednym z nich jest „kryzysowa mentalność”. Polega na tym, że pracownicy nastawieni są na przetrwanie. W przypadku struktury „mafii nadgodzinowej”, komórka organizacyjna staje się swego rodzaju bastionem, który musi bronić swoich przywilejów oraz niepisanej umowy wewnętrznej. Pracownicy nie są zmotywowani do tego, by szukać usprawnień w organizacji, zwiększać efektywność swojej pracy, bo mogłoby to prowadzić do utraty możliwości dodatkowego zarobku. Chęć utrzymania *status quo* może nawet doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy będą torpedować pomysł dodatkowych zatrudnień (który może się pojawić w związku z dużą liczbą nadgodzin).

*Analizując procesy w przedsiębiorstwach, niejednokrotnie zauważyliśmy, że te konsekwencje i niekorzystne zjawiska w danej organizacji zaczynają się rozpowszechniać także na inne działy czy komórki organizacyjne* – mówi Łukasz Zaborowski. *Pracownicy innych działów zaczynają brać przykład z “mafii”, widząc, że nieprawidłowe działania są w pewien sposób wynagradzane. Spada morale w całej organizacji, gdyż pracownicy spoza „układu” widzą niesprawiedliwość w zakresie rozliczania pracy i wysokości wynagrodzeń. Następuje utrata zaufania do przełożonych, do przedsiębiorstwa oraz zanik priorytetów.*

„Mafia nadgodzinowa” powoduje coraz to większe utrudnienia w komunikacji. Brak swobodnego przepływu informacji pomiędzy działami wpływa na spowolnienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz deficyty w pracy zespołowej i w przywództwie. Pogarszają się przez to warunki działania, podejmowania decyzji, a w rezultacie firma przestaje realizować swoje cele biznesowe. Równocześnie generowane są dodatkowe, nieuzasadnione koszty (już nie tylko te bezpośrednio związane z nadgodzinami).

**Jak zapobiegać powstawaniu „mafii nadgodzinowej” w przedsiębiorstwie?**

Podstawowym obszarem, który pozwala wyeliminować zjawisko „mafii nadgodzinowej", jest właściwe zarządzanie czasem pracy, zarówno w kontekście planowania, ewidencji, jak i rozliczania.

W zakresie planowania czasu pracy należy zwrócić uwagę na odpowiednie plany pracy, ich połączenie z celami produkcyjnymi, sprzedażowymi czy innymi celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Warto też upewnić się, czy istnieje możliwość odpowiedniego planowania obsady – w jakich godzinach i dniach występuje większe zapotrzebowanie na pracowników usługowych (np. w branży handlowej), w jakim czasie - na pracowników produkcyjnych (sezonowość produkcji, planowane przyszłe zlecenia). Niezbędna jest elastyczna reakcja na zmiany w zapotrzebowaniu na obsadę.

W zakresie ewidencji czasu pracy, konieczny jest wgląd w to, w jakich godzinach pracownicy rzeczywiście pracują (np. ewidencja czasu pracy połączona z kontrolą przebywania w odpowiednich pomieszczeniach czy pracy na poszczególnych maszynach) i w jakich miejscach przebywają (aby zweryfikować, które czynności wykonywane przez pracownika są zbędne). Ewidencja czasu pracy jest również kluczowa w przypadku pracy zdalnej.

W zakresie rozliczania czasu pracy należy mieć na uwadze okres rozliczeniowy oraz sposób wypłaty nadgodzin (np. czy nadgodziny wypłacane są zgodnie z okresem rozliczeniowym). W przypadku braku odpowiedniego systemu rozliczania czasu pracy, zintegrowanego z modułem naliczania płac, gdy do działu kadrowo-płacowego spływają informacje z różnych źródeł, np. w postaci plików Excel, bardzo łatwo o przeoczenia i pomyłki.

**Narzędzie do precyzyjnego zarządzania czasem pracy**

Aż o 96% ograniczone zostaną straty finansowe firmy z tytułu nieuzasadnionych nadgodzin, jeżeli zarządzanie czasem pracy będzie miało właściwy przebieg. Właściwy tj. sprawny, jasny dla obu stron (pracownika i pracodawcy) i zgodny z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa pracy. Platformą, która ułatwia zarządzanie czasem pracy pracowników oraz wspiera komunikację wewnętrzną, zapobiegając tym samym powstawaniu takich grup jak “mafia nadgodzinowa”, jest xprimer. Umożliwia kompleksowe rozliczanie czasu pracy w jednym miejscu, obsługuje zagadnienia premiowania, potrąceń, „miękki HR” oraz obieg dokumentów pracowniczych. W kontekście zjawiska “mafii” to o tyle istotne, że to wychwytujący nieprawidłowości system umożliwia prawidłowy przebieg procesów w całej organizacji. Stworzone w nim poprawne plany pracy sprawiają, że pracownicy wykonują swoje obowiązki o 22% efektywniej (co wykazują generowane raporty), a sam proces ich ewidencjonowania, rozliczania, premiowania oraz budżetowania jest zautomatyzowany, przebiega więc znacznie szybciej.

Korzystanie z platformy powoduje obniżenie nieplanowanych braków w obsadzie aż o 87%, co minimalizuje ryzyko, by któryś z pracowników pracował w nadgodzinach, tłumacząc się nadmiernym obciążeniem pracą z tytułu nagłej absencji innej osoby.

Co ważne, system xprimer zapewnia dostęp do modułów i funkcjonalności na różnych szczeblach organizacji, zarówno dla działów HR oraz kadry zarządzającej, jak i dla pracowników w ramach portalu samoobsługowego. To m.in. ten czynnik odpowiada za obniżenie nakładów finansowych oraz oszczędność czasu poświęcanego na obsługę procesów zarządzania pracownikami.

*Podczas wdrożeń naszego systemu xprimer rozwiązujemy wiele problemów. Jedno z wdrożeń u klienta pozwoliło stworzyć odpowiedni system premiowania, który umożliwiał pracownikom przewidywanie wysokości premii miesięcznej w zależności od już wykonanych zadań i zadań, które miały być zrealizowane do końca danego miesiąca* - mówi Łukasz Zaborowski. Pracownicy mają możliwość wglądu w kioskach pracowniczych lub na odpowiednich stanowiskach, na których pracują, w jakiej wysokości będzie premia miesięczna, jeśli będą pracować z odpowiednio określoną efektywnością (np. dotychczasową). Wiedzą, co zrobić, by zwiększyć swoją efektywność, wiedzą też, jak wpłynie to na ich miesięczne wynagrodzenie. Wdrożenie dopasowanego systemu definitywnie zwalczyło więc pokusy, by zwiększać swoje wynagrodzenie poprzez realizowanie pracy w godzinach nadliczbowych, a z drugiej strony sam system stał się idealnym narzędziem motywacyjnym.

Platforma rozwija się razem z przedsiębiorstwem. W razie potrzeby można ją rozbudować o kolejne moduły. Jeżeli więc tą potrzebą jest większa kontrola każdego etapu procesu zarządzania czasem pracy oraz powiązanie zadań dla pracowników z planami i celami przedsiębiorstwa, xprimer posiada odpowiednie funkcjonalności, by temu sprostać i wyeliminować ewentualny problem “mafii nadgodzinowej”.

Kluczem do uniknięcia lub eliminacji „mafii nadgodzinowej” jest więc dbałość o transparentność systemu do zarządzania czasem pracy w połączeniu z odpowiednimi narzędziami motywowania i zarządzania zespołem.