

АНАЛИЗ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© Авторы, 2015

В. А. Кабанов,

к.п.с.н., ст. преподаватель кафедры менеджмента,

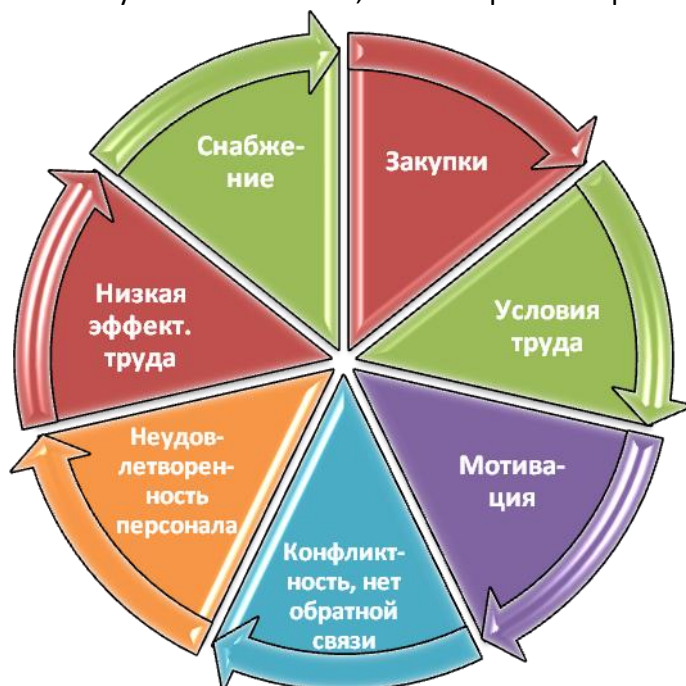
К. В. Сергеева,

к.п.с.н., доцент кафедры менеджмента,

Владимирский филиал РАНХиГС

Главным ресурсом организации является ее персонал, и для каждой организации необходимо разрабатывать систему сопровождения развития ее кадровой политики. Работники составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению¹. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов и другим проблемам кадровой политики².

В ходе детального анализа отношения персонала к различным процессам и событиям в строительной организации ООО «ИСК «Монолит» со стороны двух групп экспертов – рядовых работников и руководящего состава была составлена проблемная модель кадровой политики ООО «ИСК «Монолит». На рисунке показано, какие проблемы наиболее актуальны и сложны, с точки зрения персонала предприятия.



*Наиболее актуальные проблемные зоны кадровой политики
ООО «ИСК «Монолит»*

¹ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. 416 с. ISBN 5-272-00111-7.

² Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2014. 444 с. ISBN 978-5-9916-3043-6.

Как можно видеть на рисунке, выделено семь проблемных зон кадровой политики ООО «ИСК «Монолит»: снабжение, закупки, условия труда, мотивация, конфликтность, неудовлетворенность персонала, низкая эффективность труда.

Отметим, что в данной модели тесно сплетаются как экономические проблемы предприятия, так и психологические проблемы процесса управления персоналом.

Первая зона – это система снабжения и ритмичной поставки материалов и комплектующих. Очевидно, работники, зарплата которых напрямую зависит от количества сделанной работы, возмущены отсутствием материалов в срок. Данную ситуацию с успехом может помочь разрешить внедрение системы «канбан», основной принцип которой – поставка материалов точно вовремя и в необходимом количестве.

Неразрывно связана с первой зоной вторая – система закупок. Российское законодательство накладывает множество ограничений и трудностей для тех субъектов экономики, которые участвуют в закупочной деятельности. Длительное время ожидания, согласования тендерных процедур зачастую сильно подводит плановую работу предприятия. Но как удалось установить, основная проблема в закупочной деятельности – это неграмотность руководителей и других работников, которые за процесс закупок отвечают. Следовательно, необходимо обратить внимание на просветительскую деятельность в сфере законодательства, например, начать можно с Федерального закона № 44-ФЗ.

Третья проблемная зона в управлении кадровой политикой организации – условия труда персонала. Данная зона проблем связана с предыдущими двумя логической последовательностью – если система снабжения и закупок дает сбой, следовательно, необходимые инструменты, обновления спецодежды, оргтехника не доходят до работников в необходимый срок. По всей видимости, жалобы работников на условия труда вызваны не только объективными данными, но и недопониманием происходящего на предприятии. А это, в свою очередь, связано с процессом установления обратной связи от руководителя к подчиненным.

Четвертая зона – система мотивации и стимулирования персонала. Напомним, что решение проблем в русле мотивации и стимулирования сосредоточено в рамках другого исследования, происходящего на предприятии ООО «ИСК «Монолит»: в организационную структуру введен профсоюзный орган, группа мотивации в кадровой службе, предпринят целый комплекс мероприятий по оптимизации системы мотивации и стимулирования в организации.

Пятая зона трудностей – конфликтность персонала и отсутствие обратной связи. Вероятно, что все проблемы на предприятии переплетаются. Конфликтность персонала – это нормальное явление, так как нет ни одной ситуации взаимодействия в профессиональной деятельности, которая не была бы связана с нестыковками, разночтениями, различным уровнем понимания того или иного процесса. Однако управлять конфликтами возможно и нужно. Мы выделили главную причину повышенной конфликтности персонала – отсутствие обратной связи от руководителей к рядовым работникам. Работники зачастую не понимают, какое значение имеет выполняемая ими работа, поэтому не отдают себе отчет в важности того или иного нюанса.

Шестая зона проблем имеет преимущественно психологическую сущность – неудовлетворенность персонала. Действительно, основным итогом успешности/не успешности процесса мотивации персонала является общая удовлетворенность, психологический климат в коллективе.

Наконец, последняя седьмая зона проблем показывает итог всего комплекса изъянов кадровой политики организации – низкая эффективность деятельности работников, а значит, и предприятия в целом.

По итогам анализа проблемных зон в управлении кадровой политикой строительной организации ООО «ИСК «Монолит» был составлен план мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

1. Для развития системы мотивации и стимулирования персонала предприятия в обязательном порядке должны быть предприняты определенные меры. В период проведения нашей работы в организационной структуре предприятия, в рамках другого исследования, посвященному совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «ИСК «Монолит», были сделаны серьезные изменения, которые призваны оптимизировать систему мотивации и стимулирования персонала – введена группа мотивации в кадровую службу, создан профсоюзный орган. Мы предлагаем совместно с вновь введенными структурами совершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала в части соотношения сдельной и повременной систем оплаты труда. Создать рабочую группу, куда войдут инженеры по нормированию труда, представители кадровой службы, профсоюза, производственных участков, чтобы создать определенное соглашение об урегулировании данного вопроса.

2. Вопросы некачественного и неэффективного документооборота мы считаем целесообразным решать с помощью создания фокус-группы в составе руководителей структурных подразделений, IT-специалистов, а также работников, ответственных за оформление и выпуск документации. Бюрократическую систему можно и нужно совершенствовать, так как это значительно упрощает работу организации. Мы предлагаем переход всей системы документооборота предприятия на IT-уровень, с созданием высокоэффективной системы электронного согласования документов.

3. Работать с проблемами дисциплины следует традиционными управленческими методами – за рост дисциплины поощрять, а за нарушение наказывать. Причем методы поощрения и наказания (мотивации) следует выбирать очень тщательно, продумывать каждый из них. Необходимо пересмотреть положительные и отрицательные стороны сдельной и повременной систем оплаты труда, проконсультироваться с инженерами по нормированию труда, что будет сделано также в рамках выполнения пункта 2 данного плана. С руководящим составом будет проведена серия обучающих занятий и тренингов «Тайм-менеджмент», чтобы обучить их навыкам эффективного планирования и управления временем, как своим, так и временем подчиненных.

4. Проблемы в системе снабжения легко разрешимы при эффективном управлении запасами. Для оптимизации данного процесса принято решение внедрить на пилотном участке (выбран производственный участок Б) системы «канбан» - система «вытягивания» производственного процесса из предыдущего. Данная система разработана в Японии, и суть ее заключается в том, чтобы «вытягивать» производственный процесс, а не работать, исходя из возможностей предыдущего звена. Данное нововведение позволит устранить множество проблем, о которых говорили работники: потери времени из-за простоев, путаница в заказах, закупках, в численности персонала для выполнения того или иного вида деятельности и т.д.

5. Для эффективного усвоения и минимизации разночтений при осуществлении закупочной деятельности будет предпринята система обучающих семинаров для руководителей на тему «Закупочная деятельность» - система торгов, предусмотренная сначала Федеральным законом № 94-ФЗ, а затем Федеральным законом № 44-ФЗ,

представляет собой длительный и сложный процесс согласования коммерческих предложений во избежание развития коррупционных схем, поэтому руководителям нужно дать понять, как работать согласно данным законам.

6. Организовать для руководителей структурных подразделений и для прочего персонала полисистемный комплекс тренингов: тренинг управления конфликтами, тренинг сплочения коллектива, тренинг коммуникации и тренинг ассертивного поведения.

Перспективой данной работы является реализация разработанного плана с целью оптимизации кадровой политики на предприятии.

Список литературы

1. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2014. - 444 с. - ISBN 978-5-9916-3043-6.

2. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. - 416 с. - ISBN 5-272-00111-7.