

А. Г. Мункуева, А.А. Суворова

(студенты)

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета.

ПРОЦЕССЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ НА ПРИМЕРЕ КАДРОВОГО ОТДЕЛА КОМПАНИИ ООО «ИЭК»

ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» - связующее звено в цепочке производства и потребления энергии на рынке Иркутской области. Вся деятельность по сбыту энергии, произведенной компанией ОАО «Иркутскэнерго», сосредоточена именно в этом филиале – фирме «Энергосбыт». Официальной датой образования фирмы «Энергосбыт» считается 15 ноября 1954 г., после создания в Иркутской области государственной энергосистемы «Иркутскэнерго». С 1 октября 2008 г., после выделения из ОАО «Иркутскэнерго» ООО «Иркутская Энергосбытовая компания» начала осуществлять свою деятельность как самостоятельная Энергосбытовая организация. На сегодняшний день это фирма, обслуживающая 347 тыс. бытовых абонентов и более 11 тыс. юридических лиц. Общий объем отпуска тепловой и электрической энергии составляет 26,5 млн. Гкал. и 42,5 млрд. кВт/ч, что в денежном выражении составляет 14,6 млрд. руб.

Фирма «ИЭК» обеспечивает максимально удобные условия для взаимодействия с потребителями: расширяет сбытовую сеть, устанавливает удобный для клиентов режим работы пунктов обслуживания потребителей, внедряет новые способы расчетов, в т.ч. возможность внесения электронных платежей через банкоматы, проводится работа по повышению культуры обслуживания клиентов. В своей работе компания «ИЭК», прежде всего,

ориентирована на клиента, обеспечивая максимально удобные формы взаимодействия с ними.

Численность кадрового состава компании составляет около 1000 человек, что относит «ИЭК» к разряду крупных компаний. Потому кадровая политика имеет большое значение в работе организации.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Ключевой функцией кадрового отдела является отслеживание уровня текучести кадров. На данный момент в фирме производится учет выбывших и пришедших кадров, но, к сожалению, данная информация не несет за собой никаких действий. Не производится и первичная обработка данных, то есть нет как таковой системы сбалансированных показателей, которые могли бы выявить несоответствия в работе кадрового отдела. Рассмотрим полученные данные:

Таблица 1

Численный состав персонала на момент проведения исследования:

Должностные категории работников	Всего работников на 1.02.2011 г.	Вес %
Все работающие	947	100
руководители	104	11
специалисты	483	51
рабочие	360	38

Таблица 2

Численный состав по годам:

На 01.01	Численность (чел.) в том числе:			
	всего	Руководителей	специалистов	рабочих
2009 г.	930	102	468	360
2010 г.	876	97	452	327
2011 г.	892	87	432	373

Фактически на сборе статистических данных и прекращались дальнейшие действия. Такой информации не достаточно для получения каких-либо результатов и выводов по работе с персоналом. Необходимо выяснить следующее: почему столь различны численные составы в разные годы, каковы основные причины увольнений?

Изучив приказы, связанные с наймом и увольнениями за предыдущие годы были получены следующие данные: за 2009 год было принято на работу 13 человек и уволено 64 человека. В 2010 году было принято на работу 51 сотрудник и уволено 35 человек.

Имеет смысл составить систему сбалансированных показателей для дальнейшего анализа полученных данных и выявления возможных несоответствий:

Таблица 3

Набор показателей ООО Иркутскэнергосбыт				
Внутренние показатели	Название	Норма		Текущее состояние
		Минимум	Максимум	
УВОЛЬНЕНИЯ за 2009 год	Всего за год	1	25	67
	Переведенные в другие отделения	1	15	23
	Нарушение дисциплины	1	6	8
	По собственному желанию	1	8	33
УВОЛЬНЕНИЯ за 2010 год	Всего за год	1	25	35
	Переведенные в другие отделы	1	15	4
	Нарушение дисциплины		норма	
	По собственному желанию		небольшое отклонение	
			большое отклонение	

Из таблицы сбалансированных показателей четко видно, что наиболее частая причина увольнений – уход по собственному желанию, причем количество таких увольнений превышает допустимую компанией норму.

Для дальнейшего анализа необходимо выявить причины ухода сотрудников из организации. А соответственно, необходимо провести мониторинг уровня удовлетворенности персонала. Самый распространенный метод измерения удовлетворенности – анкетирование. Анкетирование – метод письменного опроса, когда сбор информации и её анализ осуществляется на основе анкет-вопросников. При этом можно воспользоваться анкетой, которую предлагают заполнить увольняющемуся или провести собеседование. Основные причины неудовлетворенности сотрудников компании «ИЭК» представлены на «Диаграмме 1»:

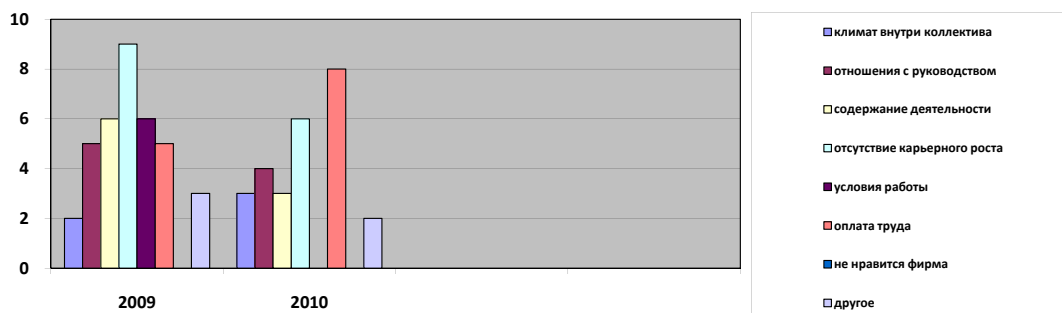


Диаграмма 1. Причины неудовлетворенности сотрудников

Наиболее значимыми причинами увольнений являются: отсутствие карьерного роста, неудовлетворенность заработной платой, неудовлетворенность условиями работы, содержанием деятельности, а также неблагоприятными взаимоотношениями с руководством компании. Анализ выявленных причин дает прекрасную возможность отделу кадров, совместно с руководством наметить мероприятия по снижению текучести, улучшению ситуации с персоналом и устранению причин несоответствий, а также предотвратит повторение сложившейся ситуации в будущем.

В соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО 9001: 2008 на основании выявленных несоответствий организация должна предпринять корректирующие действия в целях устранения причин текущих несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Корректирующие действия должны быть адекватными последствиям выявленных несоответствий. Корректирующие действия могут быть выполнены на основании: Заявки по улучшениям; Акта о несоответствии и т.п.

Для устранения причин несоответствий был разработан пакет рекомендаций, включающий в себя разработку политики и целей в области качества. А также рекомендации по созданию оптимизированной структуры процессов, которая включает в себя разработку и управление стратегиями в области человеческих ресурсов; развитие и обучение персонала; материальное и моральное стимулирование сотрудников; обеспечение удовлетворенности персонала и т.д. Формируем: индивидуальные требования к сотрудникам в зависимости от занимаемой должности (внешний вид, возраст, образование, знания и умения, дополнительный опыт, личные характеристики, черты характера и т.д.); требования к коллективу в целом (отношения внутри групп, морально-социальный климат, уровень коммуникаций и т.д.); стили и методы руководства персоналом общие на всех управленческих уровнях; основы корпоративной культуры; способы развития персонала и приоритетные направления; методы мотивации персонала (заработная плата, поощрения, премии, бонусы и т.п.);

Разрабатываем (или корректируем имеющееся) Положение об отделах и Должностные инструкции работников компании; Правила внутреннего распорядка и Положение о защите персональных данных сотрудников; Положение о подборе и адаптации персонала, которое предполагает решение основных задач: определение потребности в пополнении трудовыми ресурсами с учетом основных целей организации, производственной необходимости и предполагаемых изменений; получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность; установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы; обеспечение оптимальных условий для адаптации новых сотрудников к работе в организации; Положение по оплате труда, Коллективный договор, Положение по мотивации труда и повышению лояльности персонала; Положение по развитию и обучению персонала.

Следующим шагом необходимо разработать Положение по персоналу и корпоративной культуре, включающее в себя миссию и цели деятельности организации и роль персонала в их достижении, стили и методы руководства; принципы организации работ; основные принципы подбора, оценки, развития персонала, работы с кадровым резервом; основные способы мотивации; требования и ожидания руководства компании к персоналу и др. Необходимо также разработать Положение по адаптации новых сотрудников, которое направлено на достижение следующих целей: снизить неопределенность и тревожность, которые испытывает новый сотрудник; обеспечить быстрое вхождение нового работника в коллектив; сократить текучесть рабочей силы; развивать позитивное отношение нового работника к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой в данной компании.

Применив все вышеизложенные действия, далее необходимо назначить ответственного за участок работы с персоналом, организовать обучение сотрудников, кадровой службы по новым стандартам, организовать информационные каналы для ознакомления персонала с новыми стандартами и снятия напряжения и недовольства в связи с нововведениями. Составить поэтапный график работ по внедрению системы управления и мотивации персоналом с установленными сроками, а также назначенными ответственными лицами; осуществлять контроль.

Следующим этапом необходимо подготовить систему документооборота по работе с персоналом: учетные формы, бланки документов; составить требования к составу кадровой документации и полноте учета персонала.

По итогам проведенной работы разрабатывается (или корректируется) положение по кадровой службе и должностные инструкции менеджеров по персоналу.

Разработанная система должна не только быть ориентирована на обеспечение удовлетворенности персонала своим трудом, она должна в первую очередь соответствовать планам развития компании.

Очень важно, что бы система управления персоналом была эффективной. Для этого необходимо постоянно контролировать, оценивать процессы и вовремя вносить корректировки. Чтобы это осуществить, необходимо разработать и применять ко всем процессам цикл PDCA.

Заключением корректирующих действий, безусловно, станет оценка эффективности проделанной работы. Способы оценки эффективности зависят от целей и планов развития организации, от задач, которые призвана решить в конкретной организации система управления персоналом. Так как в компании «ИЭК» было выявлено несоответствие в большой текучести персонала, в этом случае критерием оценки эффективности предложенных корректировочных действий станет сравнение показателей текучести персонала за будущие периоды времени.

Список использованных источников и литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

Байкальская международная бизнес-школа ИГУ

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». - М.: ИПК издательство стандартов, 2001.
3. www.iso.ch - общая информация, касающаяся программы пересмотра ISO 9001:2000 и ISO 9004:2000.
4. Тучина, Н.П. Текучесть кадров: диагноз или симптом/ Н.П. Тучина // Справочник по управлению персоналом. - 2003. - № 10.
5. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом/ В.А. Спивак . - СПб.: Питер, 2000.