**ЕГОР КЛОК: ВСЕ, ЧТО ВЫ СМОЖЕТЕ ПРЕДЛОЖИТЬ...**

Если ориентироваться на данные кейса, которые не очень отличаются подробностью, то я бы на вашем месте поставил следующим образом:  
"Что может предпринять HR-ник в рамках своих должностных полномочий?"  
  
Так как в кейсе не указано, на каком уровне организованна управленческая деятельность, я буду основываться, что на примитивном.  
  
Во-первых, вы должны ввести в курс дела Генерального директора завода:  
- о структуре персонала и показателей текучести и т.д. (т.к если «текучка» высокая, то понятно почему качество снизилось);  
- уровнем  результативности отдельных отделов и работников (предоставить данные, полученные с помощью оценки результативности работников и отделов в целом);  
- о графике проведения мероприятий по развитию персонала (возможно повышение брака связно с недостатком знаний у работников для осуществления деятельности на данном оборудовании);  
- о проведении мероприятий по адаптации (может быть приток молодых специалистов и отсутствие программы адаптации, в частности отсутствие наставников, привело к снижению качества готовой продукции);  
- о проведённой аттестации персонала (выявить персонал, который не соответствует по своим профессиональным качествам, занимаемым должностям и, следовательно, не эффективно реализующий свои трудовые функции);  
- о системе мотивации персонала (влияние существующей системы оплаты труда на результативность персонала, проведите мониторинг заработной платы по позициям и выясните по каким из них зарплата ниже среднего уровня по региону – это тоже негативный фактор)  
  
Во-вторых, для получения выше перечисленной информации, вы должны иметь «обратную связь» со всеми начальниками отделов, и в частности с теми, кто непосредственно влияет на качество продукции, т.е. все начальники отделов связанных с производством и контролем продукции, а так же с отделом закупок сырья для производства и отделом сбыта, + продажи и маркетинг.   
  
На основе полученной информации вы можете сделать определённые выводы и выявить причины, связанные с понижением качества продукции. Многие скажут, что ген.директор и так контактирует со всеми начальниками структурных подразделений и это не входит в функциональные обязанности «управленца», но HR-ник должен позиционировать себя как правая рука руководителя и должен имеет своё мнение по каждому вопросу, следовательно, он должен быть в курсе всех процессов на своём предприятии.  
  
А дальше, когда у вас есть вся вышеперечисленная информация, нужны только способности к анализу! Правильно говорят, что тот кто владеет информацией, тот владеет миром!  
  
Если это высокая текучесть кадров, то стоит обратить внимание на:  
- оплату труда (уровень з/п, справедливость системы оплаты труда);  
- социальную политика в рамках организации (льготы и гарантии персоналу);  
- организацию труда (организации гигиенических условий работы и наличии средств труда);  
- социально-психологическую атмосферу в коллективе;  
И т.д.  
  
Если недостаток квалификации, то обратить внимание на:  
- существующие программы обучения, которые либо малоэффективны, либо вообще отсутствуют;  
- результаты аттестации и оценки, возможно стоит оптимизировать численность персонала;  
- пересмотреть положение об адаптации (разработать эффективные мероприятия по адаптации сотрудников)  
И т.д.  
  
В общем, не стоит принижать значение функциональных возможностей «специалиста по управлению персоналом». Именно вы можете, обладая всей совокупностью информации, открыть глаза своему генеральному директору на всё происходящее. Снижение качества продукции в большинстве своём может зависеть от персонала или от состояния материальной базы организации (станки, оборудование и прочее), так вот по поводу первого вы должны предоставить исчерпывающую информацию руководству, так как это ваши должностные обязанности.   
  
Надеюсь что я смог Вам чем-либо помочь. Спасибо за внимание.

**ВАДИМ ГРИШЕЧКО: ЗАЙМИТЕСЬ, НАКОНЕЦ, ДЕЛОМ**

Конечно в условиях когда предприятие разваливается прежде всего необходимы меры направленные на устранение причин ситуации с браком. Что случилось брака не было и вдруг появился? Проанализировать всю цепочку от сырья до выхода готовой продукции. А таким методом можно как в Африке вызвать шамана и пусть налаживает ситуацию.  
У него в отличие от HR ресурсов больше-боги. Вдруг само все наладится. Еще понимаю попросили бы PR специалиста было бы хоть понятно ход мыслей руководства. Или оне еще не знают о таковых?

**СВЯТОСЛАВ ГАРАЛЬ: НИКАКУЮ ПРОБЛЕМУ НЕЛЬЗЯ РЕШИТЬ НА ТОМ ЖЕ УРОВНЕ, НА КАКОМ ОНА ВОЗНИКЛА... (ЭЙНШТЕЙН)**

По умолчанию считаем, что генеральный директор вполне компетентен и не первый день в бизнесе. Поэтому, если он обратился за помощью к HR, значит, что-то совсем не хорошее происходит с коллективом, и, вероятно с общей HR-стратегией. Не смотря на то, что происходит с производством как таковым (занимается им кто-то или нет), решение в HR напрашивается следующее (по порядку):  
1.    Сверить часы, т.е. пересмотреть, соответствует ли вообще кадровая политика (или HR-стратегия) заявленным целям и стратегии предприятия. Например, если основной рынок – Россия, а основные конкуренты предприятия – иностранные компании (о чем сказано вскользь), то, вероятно стратегия конкурентной борьбы с ними содержит такие моменты, как: ИННОВАЦИОННОСТЬ, МОБИЛЬНОСТЬ, СООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ и в то же время СТАБИЛЬНОСТЬ (вероятно именно это ценят постоянные клиенты, судя по кейсу).  Эта стратегия, очевидно, требует серьезного подхода к подбору, обучению, мотивации людей и т.д.. Попробуй заменить МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ на ДОСТУПНОСТЬ, например, и подход к HR-стратегии может в корне поменяться. Вероятно, потребуется нанимать более дешевый персонал и экономить на обучении. Поэтому, необходимо провести аудит соответствия HR и бизнес стратегий.   
2.     Если HR-стратегию все таки придется адаптировать под новые условия, то не обойтись без соответствующего редизайна предприятия, его структуры (я полагаю, именно это и хочет  увидеть директор, как первое изменение). Предприятие, возможно, имеет строгую вертикальную иерархию с неэффективной коммуникацией, т.е. сигналы с нижних уровней с трудом или вообще не доходят до верхних уровней. Это одна из причин потери качества на любом предприятии. Сделав более плоскую структуру можно и качество начать контролировать и расходы сократить (директор оценит ϑ )  
3.    Отсутствие мотивации – одна из причин работы «спустя рукава». Здесь – полное раздолье и все зависит от той же HR-стратегии и фантазии HR-департамента. Не обязательно это должно закончиться повышением ЗП или премий. Вероятно, люди на производстве потеряли интерес не только к работе, но и к предприятию, лояльность близится к нулю. Для вынесения дельных предложений по мотивации в кейсе однозначно мало информации.   
4.    Обучение персонала зачастую позволяет значительно снизить уровень брака. Но, как таковое, только это мероприятие, без всего описанного выше, будет не эффективной тратой денег. Если на конкретном производственном участке выявлена конкретная проблема связанная с незнанием, то «разовая заплатка» в виде тренинга будет полезна. Если проводить обучение всего персонала с ориентацией на качество, то необходимо делать это в комплексе с другими мероприятиями  
5.    Профессиональный ассесмент управленческого состава (в первую очередь главного по производству) поможет также выявить проблемы в управлении человеческими ресурсами. Это не самая полезная процедура в момент кризиса, но, если руководство в целом довольно менеджментом, то, вероятно, что на волне предыдущего роста объемов, совсем позабыли про повышение квалификации. Вероятно зарубежные партнеры по отрасли (которые не собираются конкурировать с нами в России) любезно согласятся на короткую стажировку наших управленцев и поделятся своим опытом. И ассесмент и обучение – прямая обязанность HR  
6.    Ну, и конечно, стандартные мероприятия по повышению морального духа или по созданию здоровой конкуренции в борьбе за качество. Это не помешает никогда, даже в «добрые времена». Но опять же, необходимо это все «встраивать» в общую HR-стратегию.  
  
Резюме: если проблема масштабная и угрожает всему бизнесу предприятия, то временными, или «косметическими» действиями в её решении не обойтись. Предприятие начало терять постоянных клиентов, что говорит о критичности. Изменения должны коснуться в первую очередь HR-стратегии, которая потянет за собой решение остальных проблем, в т.ч. с правильной структурой, позволяющей контролировать качество, мотивацией, обучением и т.д.

**МАРИНА КОРСАКОВА: «КАЧЕСТВО, КОТОРОЕ ПОСТРОИЛИ МЫ»**

Существуют два сценария развития событий - условно назовем их "цивилизованный" и "реалистичный".   
Сначала поговорим о первом. В его рамках HR-менеджер может для начала провести трехэтапный аудит системы управления персоналом - проанализировать систему набора персонала, систему обучения персонала и систему мотивации персонала. Так появится ответ на три вопроса - способен ли (физически и интеллектуально) нанимаемый персонал работать качественно? Даны ли ему инструменты, необходимые, чтобы работать качественно? Хочет ли он работать качественно?  
  
Такой аудит должен быть сквозным: по производственному персоналу, службе рекламаций,  службе контроля качества. Как знать, возможно, и два последних подразделения вносят свою лепту в то, что причины рекламаций не систематизируются, или, выявленные, не ведут к уменьшению брака. После того, как аудит предпринят, и "слабые места" вычислены, следует подумать об их усилении.  
  
Но может произойти так, что слабых мест, непосредственно относящихся к компетенциям HR-директора и не окажется, или они будут, но не будут решающими. Необходимо инициировать процедуру аудита производственных и бизнес-процессов - этого HR сам не сделает. Кто же способен это сделать лучше всех? Непосредственно, персонал, с участием и поддержкой мудрого операционного руководителя. Тем более, что здесь вместе с задачей оптимизации производства без брака можно решать задачи обучения и мотивации.  Таким решением может стать "кружок качества" по японскому образцу или даже корпоративный университет. И тут поддержку HR-менеджера сложно переоценить! Девушка должна "продать" идею кружка качества заводскому персоналу, сделать ей правильный PR так, чтобы участие в кружке стало престижным, то есть, мотивировало.   
  
Теперь скажем пару слов о реалистичном сценарии. Не думаю, что девушка, год назад закончившая педагогическое училище, пользуется профессиональным авторитетом у рабочих. И, не исключено, что заслуженно - все-таки и у станка она лихо не станет, и многолетней мудрости в отношениях с людьми не накопила. Если это действительно так, то Генеральный директор пустится в весьма рискованный марафон, поддержав ее нововведения, ведь если ему придется менять "коней" на переправе, он нанесет серьезный урон внутреннему имиджу HR-менеджмента. Следует заранее здраво оценить свои силы: либо директор готов своим авторитетом поддерживать эйчара, какой бы "пустой забавой" не считали его идеи рабочие, либо ему нужно... укреплять HR-отдел.   
  
В организации так или иначе существует неформальная корпоративная культура, и, возможно, кто-то из руководителей производства в большей степени ее "флагман", чем недавняя выпускница, да и многочисленные исследования свидетельствуют: современный российский персонал уже ценит возможности для самореализации, но еще "тоскует по сильной руке"! Возможно, следует разделить роли: идеи лидерства "нести в народ" будет другой, более близкий рабочим руководитель, а девушка-HR пока займется тоже важной кабинетной работой - отладкой систем тестирования персонала, изучением принципов менеджмента качества, которым не учат в педагогическом училище, построением системы Knowledge Management, описанием той желаемой СУП для "Красного серпа", в которой учтены принципы борьбы за качество и разумного управления людьми.   
  
Резюме:  
1. Аудит системы управления персоналом необходим, ее укрепление - полезно, но ключевой причиной брака может и не быть.  
2. Необходимо вовлекать производственный персонал, людей, которые лучше всех знают производство, в задачу его оптимизации.  
3. HR-менеджер может сделать формулу "качество, которое построили мы" - ключевой моделью корпоративной культуры на заводе, но на поддержание ее должны быть направлены меры не только экстренного антикризисного менеджмента, но и регулярного. PR-инструменты здесь достаточно типовые, но важно понимать: только связка HR - Руководитель производства - Генеральный директор способна справиться с трудностями, ведь говоря о том, как можно было бы улучшить качество, рабочие должны знать, что их услышат.

**ЕВГЕНИЯ ГЕЙЧЕНКО: ЯПОНСКИЙ ОПЫТ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ**

Руководитель отдела персонала может помочь директору если имеет авторитет среди работников.  
В этой ситуации можно использовать опыт Японии в управлении качеством. Попробую по пунктам описать необходимые действия руководства компании.  
1. Необходимо выделить срок для решения проблемы.  
1. Директору по персоналу необходимо провести общее собрание работников и рассказать про участившиеся случаи выпуска бракованной продукции.  
2. Совместно с генеральным директором, HR директор должна убедить работников в том, что если они найдут любой брак в оборудовании, любую поломку и т.д.,то должны немедленно либо сообщить мастеру об этом, либо записать этот пункт в специальный журнал.  
3. Огласить сроки проведения работы по качеству.  
4. По окончанию срока работы по улучшению качества, руководства должно премировать сотрудника, который нашел больше всех брака (этот сотрудник не должен иметь непосредственного отношения к производству таковой продукции, чтобы нарочно не делать брак).  
5. После окончанию срока, эта работа по  нахождению брака и поломок должна войти у работников в привычку.   
6. Периодически можно премировать и сотрудников, которые производят меньше всего бракованной продукции, и сотрудников, которые находят поломки и брак.  
Таким образом решится проблема с бракованной продукцией и качество продукции повысится.

**ДМИТРИЙ ФАТЕНКОВ: СЕРВИС+КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА=CНИЖЕНИЕ РЕКЛАМАЦИЙ И НЕ ТОЛЬКО**

Первое что необходимо, вернуть на предприятие в качестве эксперта-консультанта на несколько часов в день профи НR. Этим мы компенсируем недостаток опыта и образования руководителя HR .При грамотном подходе человек не откажется от дополнительного заработка к пенсии и ощущения значимости.  
Действия отдела  HR необходимо на править на решение следующих задач:  
1.Контроль качества продукции.   
2. Контроль качества производимых работ (сервис).  
Повысить качество выпускаемого изделия можно за счет внедрения :  
-    Входящего контроля качества закупаемых комплектующих.  
-    Операционный контроль всего цикла производства включая сборку.  
Роль HR- поиск найм адаптация в кратчайшие сроки специалистов технического контроля .  
«Зачистка» отдела снабжение. В частности смена менеджеров по группам  товаров, контрольная сделка и.т.д. Что в свою очередь должно иметь как результат  новых поставщиков  комплектующих изделий с лучшими эксплуатационными характеристиками. Нельзя забывать ,что новые комплектующие  повлекут конструкционные изменение, для этого должна быть проведена соответствующая работа с конструкторами (готовность к изменениям, коммуникации с отделом снабжения).  
Сервис ;  
Развитие региональных сервисных центров.  
Срок  реагирования на рекламацию не более 24 часа. Для этого  HR необходимо нанять грамотного логиста.  
Мероприятия затратные , но без них невозможно будет в дальнейшем конкурировать с импортными производителями.  Дешевизна явление временное т.к. китайские производители  повышают качество по демпинговым ценам .Завоевывая ,все большие сегменты рынка.

**НУРМАГОМЕД ДЖАФАРОВ: КАША ИЗ ТОПОРА**

Для начала попробуем выделить исходные данные и разбить кейс на несколько задач:  
1. «Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно».  
Задача 1: поднять качество (как минимум - до прежнего уровня, как максимум - до уровня западных аналогов).  
2. «Резко вырос процент бракованной продукции».  
Задача 2: найти источник резкого роста брака (хорошо, если это просто одно прохудившееся звено цепи, которое легко идентифицировать).  
3. «Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее».   
Задача 3: вернуть доверие и лояльность постоянных покупателей.  
  
Решение обозначенных задач в большей степени ляжет на плечи директора по производству, директора по качеству и директора по маркетингу, а точнее - на владельцев бизнес-процессов предприятия, касающихся производства продукции, обеспечения качества и взаимодействия с потребителями. Но основной груз должен взять на себя генеральный директор.  
Определим последовательность действий нашего гениального HR-менеджера.  
1.  «За одну ночь» изучить оргструктуру и указанные выше бизнес-процессы (Мы предполагаем, что бизнес-процессы прописаны и соответствуют действительности).  
2. Вызвать в качестве консультанта своего предшественника. Вытянуть из него максимум информации по каждому владельцу бизнес-процессов, включая индивидуальные мотиваторы каждого.   
3. Создать рабочую группу из владельцев бизнес-процессов во главе с генеральным директором.   
4. Разработать план мероприятий, в соответствии с которым:   
   4.1. Определить причину резкого роста брака и устранить ее.  
   4.2. Обеспечить системную работу над повышением качества (эффективная реализация, так называемого, плана по качеству)  
   4.3. Информирование потребителей о проводимой работе с акцентом на достигнутые результаты и ближайшие планы. Получение обратной связи от потребителей.   
   4.4.Определить возможность повышения качества продукции дополнительными инвестициями в обрабатывающее и контрольно-измерительное оборудование и персонал. Т.е. обработать запрос рынка в более дорогом, но и более надежном оборудовании.  
5. Проследить, чтобы задачи ставились в соответствии с критериями SMART. Т.е. были конкретными, измеримыми, понятными и актуальными для исполнителя, обеспеченными необходимыми ресурсами и четко привязанными к времени исполнения. Определить и озвучить бонусную часть.      
6. Доводить необходимую мотивирующую и стимулирующую информацию до всего коллектива.   
7. Пробудить в генеральном директоре лидерство! Именно генеральный должен стать во главе проводимых изменений. Лидерство руководства - наиболее значимое и обязательное условие эффективной системы обеспечения качества.

**ДМИТРИЙ ДЕМИДОВ: «ХОЧЕШЬ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ – СТАНЬ ПОСРЕДНИКОМ!»**

В данном случае можно посоветовать только одно: «Хочешь решить проблему – стань посредником!» В данном случае между руководством предприятия и персоналом.   
  
Я думаю, все прекрасно знают, какие действия необходимо предпринимать для повышения качества продукции. На моей же практике только один метод показал действительно высокие результаты – 0% брака. Это метод «Бриллианта».   
Коротко метод заключается в следующем. Каждый сотрудник на своём рабочем месте ведёт контроль качества выпускаемой им продукции. При обнаружении брака работник открыто заявляет о его наличии. После чего специально собранная группа квалифицированных специалистов проводит разбор ситуации, при которой возник брак. Вариантов возникновения много: от неправильной настройки оборудования, до пресловутого человеческого фактора. Основной принцип этого метода заключается в том, что работника обнаружившего брак не только не наказывают, но и в некоторых случаях и поощряют. А всё потому, что каждая обнаруженная бракованная деталь является для предприятия «Бриллиантом», т.к. стоимость её в разы выше по сравнению с качественной продукцией. Именно поэтому необходимо поощрение каждому нашедшему  «Бриллиант».  
И здесь ни как не обойтись без помощи HR менеджера. В чём же заключается его миссия.  
Во-первых, работа с персоналом. Внедрение психологии, что качество не может быть с 0,0001% дефектов, а только 0%.  
Во-вторых, убедить работников в том, что добровольное заявление брака ни каким образом не повредит им, а только лишь поможет работать более качественно.  
В-третьих (а скорее всего во-первых), работа с руководством предприятия. Необходимо добиться выплаты зарплаты работникам в полном объёме за поставленную заказчику бракованную продукцию, таким образом принять вину за допущенный брак на руководство. Это повысит авторитет руководства и послужит дополнительным мотивирующим фактором.  
И наконец, в-четвёртых, необходимо убедить руководство не штрафовать за брак, а поощрять его обнаружение на стадии производства и принимать технические (а не административные) меры по его локализации и устранению.  
  
Остаётся добавить, что это лишь первоочередные действия, так сказать направление главного удара.

**АДИЛЬ АЛЕКПЕРОВ: ДЕБЮТ**

Анна Скворцова вышла из кабинета Генерального директора и направилась к себе в кабинет. «Ну вот, а я думала, что все обыденно, а тут задачка не из легких, что это проверка меня как специалиста или больше поручить некому». Анна работала всего неделю  в должности руководителя отдела по персоналу и никогда ранее не сталкивалась с такой задачей, как повышение качества продукции предприятия.   
    Да, судя по всему такое количество рекламаций со стороны потребителей это уже ЧП. Придя в кабинет, Анна решила продумать свои первые шаги  и с мыслью «алягер ком алягер» начала набрасывать на чистый лист бумаги план первоначальных действий, которые помогут ей решить задачу «повышения качества выпускаемой продукции» поставленную Генеральным директором. И тут Анна вспомнила о своей подруге директоре по персоналу крупного промышленного холдинга. После часового продуктивного телефонного общения с подругой Анна вновь вернулась к своей работе. «А действительно,  почему собственно я сама» - подумала Анна. Нет, тут нужны эксперты и по совету подруги, первым в списке задач появился пункт «создание рабочей группы». Чтобы не терять времени, Анна по электронной почте отправила Генеральному Директору текст приказа о создании рабочей группы по повышению качества выпускаемой продукции. В рабочую группу она решила включить начальника производственного отдела, начальника отдела продаж, начальника ОТК, начальника ООТиЗ, начальника отдела снабжения и начальника цеха, в котором было наибольшее количество брака. Ответ с грифом «подтверждаю» пришел на удивление быстро с единственным дополнением – включить в рабочую группу начальников всех цехов. Не теряя времени, Анна поручила своему ассистенту  ознакомить с данным приказом всех сотрудников, которые в нем упоминались и назначила первое заседание на завтра на 12 часов, предварительно убедившись, что все участники могут присутствовать именно в это время.  
Понимая, что времени мало Анна совместно с ассистентом решила провести анализ признанных рекламаций поступивших за последние три месяца. Получилось следующее – наиболее типичные причины- некачественное сырье  и нарушение технологии . Так же Анна вспомнила, что последнее время на заводе много говорили о новом оборудовании. Вызвав  к себе начальника учебно-методического центра, Анна выяснила, что как такового обучения работе на новом оборудовании не было. Начальник УМЦ сказала, что она предлагала провести обучение, на что начальники цехов ответили,  что «дураков тут не держат и что разберемся по ходу дела». Вот и третья причина брака, подумала Анна.  Выяснив возможные причины, Анна решила, что на сегодня хватит и пора идти домой, так как время уже действительно было позднее. Придя домой, Анна собралась поужинать, но мысль о завтрашнем совещании не выходила у нее из головы. Анна решила, что будет лучше, если она сама предложит уже готовые варианты решений на обсуждение коллег и тут должны быть как решения направленные на скорейшее исправление ситуации, так и решения которые носят стратегический характер и позволили бы системно и  постоянно управлять качеством продукции, работать над постоянным его совершенствованием. Руки Анны вмиг слились с клавиатурой и набросали примерный план возможных действий.  Спать Анна легла усталая, но довольная. На следующий день собрание посвященное качеству продукции началось точно в 12 часов, никто включая начальников цехов, не опоздал. Видно не последнюю роль сыграла гневная тирада Генерального директора о качестве на утреннем селекторе. После трехчасового обсуждения Анна отправилась к себе работать над составлением окончательного варианта приказа и через час разослала на ознакомление участникам совещания. Результат не заставил себя долго ждать. Все, кроме начальника ОТК и одного начальника цеха прислали стандартный ответ «согласен, замечаний нет».  Через короткий промежуток времени итоговый документ отправился на подпись Генеральному директору.   
Вот его текст:  
                                                                           ООО «Красный серп»  
Г. Энск                                                                                                                                  06 апреля 2010 года  
                                                                                       ПРИКАЗ  
В связи с существенным увеличением признанных рекламация со стороны потребителей продукции OOO “Красный серп» и с целью улучшения качества выпускаемой продукции приказываю  
1.    Начальнику отдела продаж совместно с  начальником  ОТК в немедленном порядке принять меры к недопущению отгрузок бракованной продукции. О принятых мерах доложить на утреннем селекторном совещании 07 апреля 2007 года. Ответственный  начальник ОТК  Смирнов В.П.  
2.    Начальнику отдела продаж разработать компенсационные меры для VIP клиентов предприятия и проинформировать всех клиентов предприятия, о мерах предпринимаемых  для повышения качества выпускаемой продукции.   Разработанные предложения представить на еженедельном совещании по сбыту продукции 10 апреля.  
             Ответственный – начальник отдела продаж Ковальский Н.П.  
3.    Начальникам цехов , начальнику производственного отдела  немедленно принять меры в пределах своей компетенции направленные на повышение качества выпускаемой продукции и снижения доли брака до утвержденного показателя . О принятых мерах доложить на утреннем селекторном совещании 07 апреля 2010 года. Ответственный – начальник производственного отдела Петров В.И.  
4.    Начальнику производственного отдела совместно с начальниками цехов разработать  комплекс долгосрочных мер направленных на недопущение аналогичной ситуации и представить на рассмотрение Генеральному директору 12  апреля 2010   
             Ответсвенный – начальник производственного отдела Петров В.И.  
5.     ИТР, включая начальников цехов,  допустившим грубые нарушения технологического процесса объявить выговор с обязательным лишением 50%  квартальной премии. Начальнику ОТК за нарушение пункта 5 должностной инструкции объявить выговор с лишением 50% квартальной премии.  Список сотрудников подлежащих депримированию представить на рассмотрение Генерального директора 12 апреля 2010 года. Ответственный начальник отдела персонала Скворцова А.В.  
  
6.    Начальнику отдела снабжения проанализировать и дать рекомендации по улучшению качества приобретаемого сырья вплоть до смены существующих поставщиков. Новых поставщиков продукции выбрать исключительно на основе тендера и строгого соответствия их продукции предъявляемым предприятием характеристикам. Начальнику отдела снабжения совместно с начальником  юридического  отдела Смоленской В.И. разработать  положение о закупках и проведении тендеров.  О проделанной работе доложить  Генеральному директору  17 апреля 2010. Ответственный –начальник отдела снабжения Попов Ю.В.  
7.    Начальнику отдела по  персоналу, начальникам цехов организовать дополнительно обучение начальников смен, бригадиров и рабочих 5 и 6 разрядов особенностям работе на новом оборудовании. Ответственная – начальник отдела по работе с персоналом – Скворцова А.В. О ходе работы  доложить Генеральному директору 13 апреля 2010 года.  
8.    Начальнику  отдела по работе с персоналом организовать поэтапную аттестацию ИТР и рабочих цехов на предмет знания технологических карт, должностных и рабочих инструкций.  По итогам аттестации рассмотреть целесообразность увольнения либо перевода на другую работу сотрудников получивших оценку плохо , а так же организации дополнительного обучения остальных сотрудников с целью повышения квалификационного уровня. До начала аттестации обеспечить всех сотрудников копиями должностных и рабочих инструкций и технологических карт . Начать системную работу по формированию кадрового резерва ИТР и производственных рабочих. Начальнику отдела по персоналу так же обратить особое внимание на выполнение требований предъявляемых законодательством к обучению и аттестации рабочих некоторых профессий и специальностей. Ответственная – начальник отдела по персоналу – Скворцова А.В.  О ходе выполнения данного пункта и разработанном графике аттестации доложить Генеральному директору 13 апреля 2010 года.  
9.    Начальнику производственного отдела  совместно с начальником  отдела по работе с персоналом, начальниками цехов до начала аттестации провести ревизию всех должных и рабочих инструкций, и технологических карт с целью их модернизации. Срок – 15 апреля 2010 года.  Ответственные – начальник производственного отдела Петров В.И. и начальник отдела по работе с персоналом Скворцова А.В.  
10.    Заместителю Генерального директора по техники безопасности обратить внимание на неукоснительное к соблюдение требований техники  безопасности рабочими и ИТР  производственных подразделений предприятия. Ответственный – зам.  Генерального директора по технике безопасности – Покрутов В.Г.  
11.    Начальнику одела по с персоналу, начальнику ООТиЗ  проанализировать существующую премиальную систему оплаты труда с целью целесообразности замены сдельно –премиальной оплаты на повременно-премиальную и пересмотреть премиальные показатели ИТР и производственных рабочих с целью включения показателей стимулирующих работников на выпуск качественной продукции и соблюдении производственных стандартов. Срок – 23 апреля 2010 года. Ответственный – начальник отдела по работе с персоналом Скворцова А.В и начальник ООТиЗ Карцева З.В.  
12.    Начальнику производственного отдела  пересмотреть утвержденные  нормы коэффициента брака с целью их уменьшения не менее чем на 30%. О результатах доложить Генеральному директору 27 апреля 2010 года. Ответственный начальник производственного отдела.  
  
13.     С целью повышения качества готовой продукции и началу системной работы по контролю за качеством ввести в штатное распаисание предприятия новую должность  « Директор по качеству», побрать подходящего специалиста и начать внедрение на предприятии системы менеджмента качества. Вновь назначенному директору по качеству в сжатые сроки предложить структуру новой службы, план неотложных мероприятий направленных на улучшение качества продукции, годовой план работы службы и план внедрения системы менеджмента качества (ISO), в том числе дать ответ на вопрос о стороннем провайдере внедрения данной системы, бюджете внедрения  и прочее. Так же первоначальной задачей нового руководителя должны быть выработанные качественные и количественные критерии по которым можно будет судить о качестве работы  вновь созданной службы.  О ходе выполнения данного пункта доложить Генеральному директору 12 апреля 2010 года. Ответственный за подбор специалиста  начальник отдела по персоналу Скворцова А.В.  
14.    Ответственным за исполнение  пунктов  приказа  осуществлять ежедневное информирование Генерального директора о  ходе их выполнения на утреннем селекторном совещании.  
15.    Контроль за внедрением и исполнением данных мероприятий оставляю за собой.  
  
                      
                         Генеральный директор                                                                          Коновалов В.С.  
  
  
На следующее утро Анна не услышала на селекторном совещании ни слова о проблемах с качеством ни о подготовленном ей приказе, что ее несколько расстроило, но через несколько часов она получила почту с подписанным Генеральным директором приказом, правда без пункта о введении должности Зам. Директора по качеству. «Ну ладно, подумала Анна, наверное стоит поговорить об этом еще раз и более убедительно аргументировать свою позицию. Да и по бюджету наверное бьет»  Внезапно раздался телефонный звонок и на телефоне высветился индикатор «Генеральный директор». «Анна Владимировна, зайдите ко мне, необходимо обсудить целесообразность введения в штатное расписание должности заместителя Генерального директора по качеству, так же пригласите начальника ООТиЗ» С мыслью о том, что все у нее получиться и признание заслуг – лучший мотиватор, Анна позвонила начальнику ООТиЗ и уверенной походкой направилась в кабинет Генерального директора.  
                                                                                                          Алекперов А.Ф.

**ОЛЬГА БЕЛЬЦЕВА: СНАЧАЛА ДИАГНОЗ, ПОТОМ – РЕЦЕПТ**

Решение данной проблемы можно представить в виде 3 основных этапов.   
1) Признание критичности ситуации.  
Прежде всего, HR-у нужно обратить внимание генерального директора на то, что нанесен ущерб репутации предприятия, ситуация становится критической, а значит, усилий одного HR-а будет явно недостаточно (тем более если речь идет о руководителе с небольшим опытом работы). Генеральному директору стоит создать антикризисный комитет с участием менеджеров ключевых подразделений – HR, производства, сбыта, логистики и др.  
  
2) Тщательный анализ ситуации.  
Судя по тому, что генеральный директор решил сразу обратиться к HR-у, видимо, у него сложилось мнение, что все дело в пресловутом «человеческом факторе». Однако в условиях задачи недостаточно информации о причинах увеличения брака, и для начала нужно разобраться с ними. Т.е.необходимо ответить на вопросы:   
- какова система контроля качества на предприятии (и есть ли она вообще)?  
- каковы причины возврата продукции? (например, составить топ-10 наиболее часто повторяющихся)  
- на каком этапе производства возникает брак? Ответ на предыдущий вопрос поможет это выяснить.  
- в какой момент времени начался поток брака? какие события (изменения) сопутствовали этому моменту?   
- действительно ли проблема брака находится внутри предприятия? Возможно, брак возникает в процессе доставки продукции к конечному потребителю? Этот список можно продолжить.  
Способы анализа могут быть разнообразными, все зависит от того, какими временнЫми и другими ресурсами располагает предприятие. Можно это сделать как своими силами, так и с помощью приглашенных специалистов (либо смешанный вариант).    
Исследование может включать в себя:  
- опросы ключевых клиентов,   
- опросы руководителей подразделений,   
- беседы с рядовыми работниками,   
- непосредственное наблюдение за работой сотрудников производства и т.п.  
Для получения более полной и достоверной информации лучше использовать несколько источников.   
  
3) Корректирующие действия.  
После проведения подробного анализа нужно:   
- составить план по улучшению качества продукции с указанием конкретных мероприятий, сроков их выполнения и ФИО ответственных;   
- проводить регулярные (не реже 1 раза в неделю) совещания антикризисного комитета для оперативного обсуждения задач до первых признаков исправления ситуации;  
- вести протокол совещаний с последующей рассылкой всем участникам.

**АЛЕКСЕЙ КАТАУРОВ: ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ И РЕШИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ**

Для начала необходимо сделать серьезный анализ ситуации:  
Возможные причины возникновения брака:  
а) Анализ бизнес-процессов при изготовлении продукции (имеющееся оборудование, переходы между производствами, настройка оборудования)  
б) Некачественное сырье  
в) Недостаточная численность персонала, производящего продукт  
г) Недостаточная квалификация работников   
д) Несоответствующие нормативы времени для изготовления продукта  
е) Неподходящая мотивация работников на изготовление продукта  
ж) Отсутствие контрольных точек качества при изготовлении продукта  
  
Исходя из анализа в части работы HR необходимо провести ряд комплексных мероприятий:  
1. Провести встречу с сотрудниками с целью узнать их мнение по причинам брака  
2. Сделать фотографии рабочего дня, возможно пересмотреть нормирование труда  
3. Определить стандарт качественной продукции (какими свойствами она должна обладать, кто определяет качество)  
4. Пересмотреть систему мотивации работников:   
- ввести показатели KPI (объем, качество по стандарту, отсутствие брака и др.)    
- ввести тарифные ставки за единицу изготовленной продукции  
- ввести премиальные показатели за изготовление продукции необходимого стандарта, соответственно неначисление премии в случаях брака  
5. Организовать проектную группу с целью наблюдения и выявления отклонений от требуемых бизнес-процессов  
6. В случаях выявленной недостаточной квалификации работников организовать обучение на рабочем месте/наставничество  
7. Организовать "обратную связь" с работниками, разработать систему премирования за полезные предложения   
8. Объявить конкурс "лучший работник без брака" (например)  
9. Разработать систему отчетности, информацию о выпущенной продукции с ФИО изготовителя вывешивать на всеобщее обозрение работников  
10. Организовать либо усилить систему контроля качества в переходах от одной производственной линии к другой

**ПЕТР МИТЮШКИН: КНУТ И ПРЯНИК**

С точки зрения HR-директора, веревочек, чтобы подергать и исправить ситуацию не так много, но они есть, что доказывает опыт множества компаний, например, Unilever.  
  
На заводе, наверняка, действуют бригады специалистов, трудящихся как на отдельных этапах производства, так и на отдельных категориях товаров от закупки до поставки готовой продукции на склад. Ответственность за качество и процент брака лежит, в первую очередь, на этих бригадах.  
  
Введение мотивационных схем с "пряниками" и "кнутами" за достижение низких и, соответственно, высоких процентов брака позволит заинтересовать рабочих не только отрабатывать зарплату рабочими часами, но и стремиться к повышению качества. Премии бригадам за наименьший по предприятию процент брака и возвратов и штрафные меры в отношении неэффективных команд помогут в создании материальной мотивации. Доски почета, публичное объявление результатов работы поможет с нематериальной компонентой.  
  
Возможно, проблема глубже. Не может предприятие, успешно работавшее долгие годы, внезапно и без причины потерять в качестве так сильно. Возможно, проблема на каком-то этапе производственного цикла или в конкретном цехе. Для выявления этих проблем необходимо провести анализ персонала по методике 360 градусов и по другим известным и неоднократно описанным в литературе по HR.  
  
Кроме того, причина может быть и в проблемах с поставщиком комплектующих и другого сырья. С этим HR справится не сможет, но обнаружить такие проблемы опять же помогут беседы с сотрудниками отделов закупок и снабжения.  
  
Конечно, для поиска другиз причин и предложения возможных мер устранения требуется больше информации.

**АНТОН ВРУБЛЕВСКИЙ: МЫСЛИ**

По хорошему, стоило бы разобраться в истинных причинах падения качества, и исходя из этого, уже обращаться к тем руководителям, в чьей компетенции действительно находится данный вопрос, но так как мы танцуем от HR-а..  
Очень насторожило словосочетание "В последнее время..", что значит в последнее время, откуда идет отсчет этого последнего времени? Ответы на эти вопросы подразумевают различный ход мыслей/действий/событий.  
Если речь о "последнем времени" от начала кризиса, то уход HR на пенсию, скорее всего, связан с псевдо-оптимизацией производства по средствам привлечения более молодых сотрудников. В первую очередь, HR-у нужно проанализировать, а не произошла ли утечка персонала с существенным стажем? И по каким причинам?  
Зачастую, хранителями мастерства на производстве являются люди преклонного возраста, с большим стажем. В кризис, их поспешно выдворяют "на пенсию", как не эффективных сотрудников. Обычно это заканчивается тем, что опыт в полном объеме не передан. Да и молодежь, чаще всего без особого энтузиазма относится к выполняемой на производстве работе. Технология начинает трещать по швам..  
Стоит в срочном порядке разработать программу, способствующую максимально эффективно передать опыт, навыки, по средствам методичек, пособий, наставничества. Для участия в этой программе  стоит пригласить тех, кого так спешно отправляли на покой. Важно понимать, что: потребуются материальные затраты на оплату трудов пенсионеров, люди могут просто не согласиться из-за личной обиды за то, как с ними обошлись. Это один из вариантов.  
В этой же ситуации, можно начать разрабатывать технологию "с 0", но это обойдется существенно дороже. Для этого, потребуется формирование сильного костяка рабочих имеющих хорошие навыки, готовых к развитию, создание условий для работы в данном направлении.  
Если речь о "последнем времени" от ухода HR-а на пенсию, то это значит, что у него были какие то сильные рычаги воздействия на персонал. Новому HR-у стоит заняться поиском этих рычагов (желательно начать с анализа выдачи премий).  
P.S. Почему я назвал оптимизацию псевдо-оптимизацией? Потому что РЕАЛЬНАЯ оптимизация, не ослабила бы, а укрепила качество выпускаемой продукции, тем самым упрочнила бы место компании на рынке.

**ГЕННАДИЙ ТОЛСТЫХ: Т-СИСТЕМА - МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ!**

Качество - это один из важнейших моментов производственной цепочки на любом предприятии. Проблема состоит в том, что за качество отвечают обычно только непосредственные исполнители, а вся остальная вертикаль и горизонт. управленцев, снабженцев, экономистов и т.д. как бы не причем!  
Решение состоит в том, чтобы заинтересовать весь коллектив предприятия в высоком качестве продукции.  
Для этого разработана принципиально-новая система оплаты труда по конечному результату под торговой маркой "Т-система".  
Уникальность Т-системы в том, что от конечных результатов (в том числе и от качества) зависит зарплата всех без исключения сотрудников компании, в т.ч. обслуживающий и управленческий персонал.  
Мотивация, стимулирование - это как раз работа руководителя по персоналу. Поэтому генеральный директор не ошибся, а начал поиск решения проблемы именно в персонале.

**ВАЛЕРИЙ РАЗГУЛЯЕВ: ЗАХОТЕТЬ ДЕЛАТЬ ХОРОШО**

Как бы это не могло показаться странным, но HR, действительно, может повлиять на снижение брака при выпуске продукции, особенно в данной ситуации. Очень хорошо, что генеральный директор чётко осознал причину появления массового брака - ведь раз его не было раньше, значит проблема не в технологии, а в людях. И надо в первую очередь разбираться, почему люди, которые раньше делали хорошо, стали делать плохо, и устранять именно эту причину - сделать так, чтобы люди опять захотели делать хорошо. А на этом поле HR как никто другой должен суметь помочь.  
Соответственно, HR-у надо:  
1) Провести диагностику психологического состояния коллектива.  
2) Найти одну или несколько перво-причин изменения отношения к труду, причём искать в первую очередь надо любые негативные изменения, которые могли привести к озлобленности или потери интереса в работе у персонала, в том числе:  
- появление нового руководителя, принятое персоналом по какой-либо причине в штыки;  
- нечистоплотное поведение компании по отношению к сотрудникам, текущим или увольняемым;  
- сокращение заработной платы или задержки её выплат;  
- ухудшение условий труда;  
- увеличение нагрузки;  
- изменение схемы премирования;  
- отказ предприятия от своих обязательств перед сотрудниками;  
- распространение по предприятию слухов о грозящем закрытии или массовом сокращении штата;  
- появление и распространение на предприятии закона джунглей "каждый сам за себя".  
3) Как только причина будет выяснена, необходимо принять нейтрализующие её действия.  
4) Не помешают и превентивные меры по улучшению психологического климата, мотивации и лояльности - необходимо проверить что:  
- у предприятия есть чёткая стратегическая цель, с учётом нынешних реалей;  
- у предприятия есть чёткий план по реализации этой стратегической цели;  
- до сотрудников доведены эта цель и план, и они понимают, как предприятие собирается их реализовывать;  
- сотрудникам, которые должны реализовывать этот план, делегированы соответствующие полномочия, и у них есть для этого все необходимые инструменты и ресурсы;  
- мотивационные схемы направлены на достижение целей, нужных компании согласно существующему плану, а не, просто, на то, что было бы, в принципе, не плохо;  
- премиальные схемы справедливы с точки зрения премируемых, штрафных санкций на порядок меньше премиальных, а при выполнении результатов, людей не штрафуют за ошибки в процессе получения этих результатов;  
- сотрудники верят в стабильность и этой компании, и свою стабильность в этой компании, то есть они чётко понимают, что и как нужно делать, чтобы быть гарантировано застрахованными от увольнения или штрафных санкций;  
- сотрудники отвечают за те результаты, на которые могут непосредственно повлиять.  
- сотрудники понимают важность работы каждого из них для общего успеха;  
- сверхусилия сосредоточены на самых проблемных участках;  
- с сотрудниками честны и по-умолчанию им доверяют;  
- есть реальная возможность обратной связи с любым уровнем руководства от любого сотрудника;  
- в компании позитивные, эффективные и конструктивные коммуникации, атмосфера взаимопомощи и сотрудничества;  
- заслуги сотрудников персонифицированы и признаются всегда и на словах, и на делах;  
- в компании хорошие условия труда, в том числе продуманные питание и гигиенический фактор.  
5) Продумать программу устранения несоответствий с чёткими индикаторами успеха.  
6) Провести презентацию этой программы генеральному директору, а затем и другим руководителям.  
7) Реализовывать эту программу, отслеживая по созданным индикаторам ситуацию, и вносить необходимые изменения в методы влияния или даже саму программу.  
Если причиной брака чаще становится один из участков, то надо исследовать и исправлять ситуацию в первую очередь именно на нём. Поэтому персонифицированный учёт причин бракованной продукции должен стать главным инструментом поиска психологических проблем на производстве. Если же он пока не налажен, то искать участки, на которых сотрудники стали менее заинтересованы в своём труде, можно по косвенным признакам, которыми могут служить:  
- увеличение износа инструментов и аварийности на участке;  
- уменьшение производительности;  
- увлечение норм использования сырья;  
- увеличение сроков обработки;  
- замусоренные рабочие места;  
- увеличение числа прогулов и больничных;  
- воровство или порча материальных ценностей;  
- значительное изменение уровня зарегистрированного брака - причём, как в большую, так и в меньшую сторону.  
Последний пункт хочется пояснить и развить в том аспекте, что HR может сделать, кроме возвращения ситуации по браку в то состояние, которое устраивало всех в прошлом. Одним из важных аспектов борьбы с браком служит отсутствие наказания за обнаружение брака в процессе производства. Иначе - снижение брака или его нахождение на том же уровне по бумагам вовсе не будет означать такого же положения в реальности. Люди опасаясь наказания начинают скрывать брак, и в результате он попадает конечному клиенту, нанося гораздо больший вред компании, так как кроме необходимости всё равно переделывать бракованное изделие - поставлять клиенту исправное - компания теряет ещё и доверие клиента, а так же несёт сопутствующие затраты - лишние издержки на транспорт, складирование и оплату труда по работе с бракованной продукцией. Ещё очень важным минусом является то, что компания перестаёт контролировать ситуацию, а значит и теряет возможность влиять на неё. Именно поэтому создание на предприятии такой трудовой атмосферы, когда каждый знает, что наказания за обнаруженный брак не последует, позволяет быстро и дёшево, по сравнению с созданием тотальной службы контроля, выявлять брак. Благодаря этому:  
- предприятие не будет терять денег на обработке бракованных деталей, которая в итоге приведёт всё равно к созданию бракованной продукции;  
- обнаруженная бракованная продукция не будет попадать к клиенту, что будет влиять на репутацию компании только позитивно;  
- компания не будет нести затраты, сопряжённые с возвратом и обработкой этой бракованной продукции;  
- все случаи брака будут учитываться, и сразу будет видны участки, на которых необходимо менять технологические операции, переобучать сотрудников, обновлять инструменты, изменять мотивацию - именно таким образом нужно бороться с браком, а не наказанием "провинившихся" - как показывает практика, системные проблемы являются причиной 95% случаев выпуска бракованной продукции.  
При этом надо быть готовыми, к тому, что в начале построения такой системы данные по браку будут расти, - на самом деле это будет расти не реальный брак от "расслабившихся" сотрудников, а снижаться сокрытие брака - дальнейшая же работа по исправлению ситуации позволит снижать уже эти - реальные - показатели брака.

**ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ: HR ПРОТИВ БРАКА**

Интересная ситуация сложилась на предприятии. Что можно посоветовать начинающему руководителю HR направления? Думаю в первую очередь предложить директору посетить мероприятия, а лучше организовать обучение директора современым методам управления качеством. Заинтересовать его. Это ключ к дальнейшим шагам решения проблемы. Во воторых, в помощь руководству в продвижении и организации управления качеством организавать обучение в соответсвии в выбранной руководством стратегией. В дальнйшем скорректировать, а возможно разработать новую систему мотивации, направленную также на реализацию стратегии в области качества. Так же предложить соответствующи изменения организационной стрктуры,  изменения функционала подразделений и специалистов. Возможно организация новых позразделенй, или введеня должностей, связанных с упрвлением качеством. Ввести программы по обучению персонла в области качества итд. по всемуспектру ответсвенности службы HR. Главное следить за тем, что бы руководство уделяло достаточно внимания этой проблеме. И даже если ситуация будет улучшаться, проблема управления качеством была на контроле у директора.

**АЛЕКСЕЙ ЖЕВЛАКОВ: ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ**

Не знаю как HR, но вот как бы поступил я - для начала изучил бы по каким причинам происходит возврат продукции, после понимания данного опроса, проследить на каких участках завода производится отказавшие узлы и детали.  
Учитывая также тот факт что завод идет в ногу со временем и следовательно постоянно обновляет свое производственное оборудование, то проверил бы персонал работающий на данном оборудовании на его проф.пригодность. потому что оборудование сложное и требует постоянного обучения работающего на нем сотрудника, следовательно на предприятии должны быть организованы экзамены на оценку проф.пригодности персонала и если того требуется то должно быть организовано обучение коллектива.  
Как говорится на заводе оборудование приходит все более новое и новое, а знания коллектива остаются на прежнем уровне, а если и происходит обучение то происходит оно методом научного тыка.  
А также необходимо обратить внимание на то какого возраста работает коллектив и есть ли на заводе текучка кадров.

**ВЛАДИСЛАВ ЛИФЕРОВ: HR, ВКЛЮЧАЙ ЛОГИКУ!**

HR может и должен в такой ситуации сделать следующее.  
1)Корректно напомнить ГД, как специалист по трудовым отношениям, что каждый работник должен заниматься своей работой. Спросить, согласен ли он с этим утверждением?  
2)Если ГД принципиально не согласится с утверждением №1 - бежать от такого директора, не то  он скоро попросит еще что-нибудь исполнить из чужого репертуара да еще будет долго обижаться на HR за этот неприятный вопрос. О череде недовольных работников, ищущих защиты у HR от такой организации работы, мы и не говорим...  
Если ГД согласился, значит он не будет требовать от HR исчерпывающего решения проблемы с браком и будет ожидать лишь помощи HR в подготовке "Плана наступления на брак". Тогда с задором (или спокойно - зависит от темперамента) беремся за дело!  
3)Начиная планировать наступление (вместе с ГД), нужно оценить силы собственной армии - кадровый потенциал. Раз ГД обратился сразу к HR, значит у него нет либо профильного специалиста (зам.директора по качеству), либо толку от него.  
4)Если предыдущее утверждение верно, пунктом 1 в план ставим кадровое обеспечение, а пока ищем специалиста по качеству для приема на работу через кадровые агентства. Если предыдущее утверждение неверно, переходим к п.14.  
5)Пунктом 2 создаем комиссию по качеству во главе с самым лучшим организатором из имеющихся в руководстве фирмы (не обязательно ГД, судя по всему).  
6)Пунктом 3 вводим статистический учет комиссией потока претензий к качеству продукции.  
7)Пунктом 4 планируем работу комиссии так, чтобы максимально быстро выявить именно системные проблемы в обеспечении качества продукции и решение комиссии выдаем ГД. Председатель комиссии отслеживает исполнение решений комиссии, в т.ч. и самим ГД, и докладывает ему ежедневно о ходе исполнения.  
8)Пунктом 5 вводим анализ динамики количества и состава претензий.  
9)Пунктом 6 вводим анализ влияния исполнения решения комиссии по качеству на динамику претензий.  
10)Замыкаем цикл на комиссию пунктом 7 – пусть корректируют свои неоптимальные решения.  
11)Принимаем на работу только что подобранного нам кадровым агентством кандидата на должность зам.директора по качеству – он знает, что и кому делать дальше.  
12)Председатель комиссии передает все материалы работы комиссии вновь назначенному зам.директора и вся комиссия по представлениям председателя поощряется за проделанную работу.   
13)Качество продукции улучшается до уровня удовлетворенности среднестатистического клиента, о чем важно не забыть уведомить потерянных недавно покупателей.  
14)Каждый занимается своим делом – спасибо HR (см.п 1)!

**ДМИТРИЙ ЩЕГЛОВ: ОБЫЧНЫЙ ПОИСК ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КАЧЕСТВУ**

Выпуск предприятием бракованной продукции - ситуация совершенно обычная. В России даже есть и были ранее предприятия, которые выпускали ТОЛЬКО бракованную продукцию (как пример - АЗЛК).  
Исходим из того, что HR не знает вообще ничего (иначе зачем упоминание о педучилище?)  
  
HR может в данном случае быть максимально полезен только в одном: начать прямой поиск или рекрутинг. Название вакансии - заместитель генерального директора по качеству. Оплата - по договоренности.  
  
если такой работник в "Красном Серпе" уже есть, то его надо уволить, не откладывая в долгий ящик.  
  
Итак: прямой приск или рекрутинг? Лучше - и то, и другое одновременно!  
  
Рекрутинг:   
Забить в интернет "курсы по подбору персонала". почитать. встретиться. оплатить курсы. посетить курсы и научиться формулировать заявку на подбор, размещать объявления, проводить интервью.  
затем приступить к поиску кандидата - заместителя директора по качеству  
финальных кандидатов просить написать план своей работы на 3 месяца. Все планы дать генеральному директору, для выбора лучшего кандидата. Оформить трудовые отношения с кандидатом (при отсутствии знаний и в этой области - пройти обучение по теме кадровое делопроизводство) Ни в каком случае НЕ использовать  данные документы для того, чтобы вручить их имеющимся специалистам. Планы могут быть пригодны только для одного: выбрать кандидата. План, оторванный от автора, в России не работает.  
  
Прямой поиск:  
найти в отделе маркетинга информацию  или выбрать маркетинговое агентство и купить у них отчет:  
1) список предприятий данной отрасли, которые выпускали аналогичную продукцию. отзывы клиентов о качестве. список предприятий этой отрасли, которые продемонстрировали улучшение качества продукции за последние 10 лет.  
2) список предприятий похожих отраслей, которые продемонстрировали улучшение качества продукции за последние 10 лет.  
3) список предприятий региона не похожих отраслей, которые продемонстрировали улучшение качества продукции за последние 10 лет.  
4) выяснение вопроса, задав который секретарь завода соединит с отделом качества  
5) звонки и переманивание  
Еще варианты прямого поиска: агентства  прямого поиска и/или тренинг по прямому поиску.  
  
Советую HRу, недавно принятому после педучилища, никакие другие, теоретически возможные, методы HR активности (обучение, аттестация, мотивация, ...) или методы системы менеджмента качества (кружки качества, групповое чтение стандарта ИСО-9000 и т.п.) не применять, пока не вышел на работу в "Красный Серп" новый работник: заместитель генерального директора по качеству

**МАКСИМ ШВЕЦОВ: КРИЗИС СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: РУКОВОДСТВО, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И КАДРЫ.**

Проблемы, с которыми столкнулось предприятие, достаточно стандартны и их можно описать, как некий кризис развития, что соответствует стадии жизненного цикла компании под названием «Спад» или «Старение». Эта стадия характеризуется тем, что компания теряет долю рынка, ее товары и услуги не отвечают требованиям рынка, скорость реакции на требования внешнего окружения сильно замедленная. В итоге выручка компании уменьшается в результате снижения уровня продаж и/или цен продаваемой продукции (при прочих равных условиях), увеличиваются общие затраты в результате увеличения прямых (увеличения стоимости сырья, снижение производительности труда) и косвенных затрат (судебные издержки, рекламации).  
  
В данной ситуации перед компанией есть несколько альтернатив:  
1. Стратегия сокращения/ликвидации бизнеса: она предусматривает переориентацию на определенные сегменты и ниши рынка, где компания может оставаться конкурентоспособной. При этом происходит оптимизация/сокращение затрат, персонала. Крайним случаем данной стратегии является ликвидация/продажа компании и выход из бизнеса. Это случается, когда продукция компании не соответствует требованиям рынка и отставания без существенных инвестиций не преодолеть.  
2. Стратегия выживания: предусматривает анализ цепочки ценностей компании для выделения участков, не оптимальных с точки зрения выполнения целей компании. Происходит пересмотр продуктовой линейки, избавление от непрофильных/ненужных активов, долгосрочные инвестиции сокращаются в пользу увеличения финансовой устойчивости. Проводится политика экономии.  
3. Стратегия роста: предполагает усиление позиций на существующем рынке и/или на других рынках. Может сопровождаться большими финансовыми вложениями.  
  
В зависимости от целей компании программа действий будет отличаться. Однако можно выделить некоторые действия, которые будут предприняты в любом случае – мероприятия по повышению внутренней эффективности бизнеса компании.  
А) Уменьшение доли бракованной продукции:  
- анализ системы контроля качества (при ее наличии);  
- выделение слабых мест процесса производства и контроля качества, которые приводят к увеличению процента брака;  
- устранение слабых мест либо уменьшение их вредоносного эффекта;  
- внедрение системы качества продукции;  
- повышение квалификации персонала, ответственного за контроль качества, и ее поддержание на приемлем уровне, либо найм такого персонала.  
Б) Улучшение отношений с потребителями:  
- Внедрение процесса ответа на рекламации, а также оперативного решения проблем потребителей, вызванных неподобающим качеством продукции (замена, ремонт, возврат)  
- Более четкое позиционирование продукции, четкий выбор ценовой политики. Это позволит доносить до потенциальных потребителей, что цена продукции соответствует представляемой ценности.  
- Выстраивание отношений с потребителями, которое предусматривает контакты после осуществления покупки для получения обратной связи. Может служить хорошим источником дополнительных продаж, также повышает уровень лояльности клиентов.  
В) Улучшение позиции на рынке:  
- Анализ рынка для его четкого сегментирования и выхода в новые ниши.  
- Предложение выделенным нишам продуктов, соответствующих их запросам.  
- Выход на новые рынки, где у компании есть компетенции (например, обслуживание проданной продукции, может быть лизинг, страхование и т.п.)  
- Улучшение отношений с существующими потребителями.  
Г) Политика в области персонала:  
- Уточнение правил отбора персонала для найма более профессиональных/производительных/эффективных сотрудников.  
- Оптимизация численности персонала, если это необходимо.  
- Повышение профессионального уровня персонала.  
  
Указанные меры позволят увеличить эффективность деятельности компании, что выразится в повышении ее ценности для владельцев. Список мер не является исчерпывающим и может варьироваться в зависимости от целей компании, как это было указано выше. Важно отметить, что необходимость преобразований должна быть понятна прежде всего руководителю компании, так как делегировать такие ответственные и сложные задачи на наемных работников может привести к печальным результатам. Иными словами, разработка комплекса мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса должна осуществляться и претворяться в жизнь ее руководством, руководители отделов и рядовые сотрудники, безусловно, в этом процессе будут принимать участие, но только в рамках более мелких задач и под контролем руководства.

**СЕРГЕЙ ВАСИЛЕВСКИЙ: СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА - ОТВЕТ НА НЕЗАДАННЫЕ ВОПРОСЫ**

Здравствуйте, уважаемые коллеги.  
  
Задача на этот раз сформулирована странно: слошком многого не сказано, слишком большая неопределенность у ситуаации. Если кратко, единственное решение, которое мне лично приходит в голову - это внедрение системы менеджмента качества на предприятии "Красный серп".  
  
Если начать "разворачивать", то из формулировки задачи мы имеем следующую ситуацию: есть предприятие, которое долгое время работало стабильно, перешло к интенсивному развитию (через развитие материальной базы) и начало испытывать проблемы с качеством продукции. При этом, в задании ни слова не сказано о том, занималось ли предприятие экстенсивным, незатратным развитием - совершенствовало ли технологию производства, управляло ли компетентностью работников. Из формулировки задания непонятно, почему генеральный директор обратился за помощью именно к руководителю отдела персонала - можно лишь предположить, что директор видит причину проблемы в людях, в "человеческом факторе".  
  
На практике же чаще всего оказывается (только на лично моей - на всех предприятиях, с которыми я сотрудничал, на практике коллег - в 9 случаях из 10), что проблема не в производственном персонале, а в руководителях, управленцах. То есть, в системе в целом: в планировании производства, планировании технологии, управлении поставщиками, взаимодействии с потребителем. При этом, исходя из формулировки задания, организация с потребителем взаимодействует и понимает, как именно с ним нужно взаимодействовать:  
  
- определяет требования (будем считать, что формулировка "ассортимент обновлялся в зависимости от требований рынка" означает не мнение отдела продаж/маркетинга о требованиях рынка, но предполагает проведение реального анализа требований потребителей на уровне высшего руководства),  
- оценивает удовлетворенность потребителя (будем считать, что данные о потоке рекламаций хотя бы регистрируются и доводятся до высшего руководства).  
  
То есть, самая основа системного менеджмента - ориетнация на потребителя, понимание целей существования организации - уже имеется, дальше нужно только развивать. Система менеджмента качества как комплексная управленческая методика включает в себя именно тот механизм, который сейчас необходим предприятию: возможность определения причины проблемы, которая есть у предприятия; возможность решения этой проблемы таким образом, чтобы она не возникла в следующий раз; возможность определения невысказанных проблем и устранения их; возможность предупреждения еще не возникших проблем и устранения их до пояфвления неудовлетворенности потребителя.  
  
Для того, чтобы определить, как выйти из кризисной ситуации, руководству "Красного серпа" сначала необходимо понять, в чем проблема, причина ситуации, в которой оказалось предприятие. Для этого лично я порекомендовал бы руководителю предприятия следующую последовательность действий:  
  
1. Точно определить потребителя продукции предприятия, либо группы таких потребителей (компания может работать как с другими крупными предприятиями, так и с конечным потребителем - физхическим лицом, или с теми и другими вместе).  
  
2. Точно сформулировать все требования потребителей к продукции по каждой группе потребителей, включая как требования нормативной документации (ГОСТов, прочих стандартов), так и сформулированные самими потребителями требования (техзадание, договор, информация о предполагаемом использовании продукции).  
  
3. Проанализировать адекватность требований потребителей – оценить, не заказывает ли потребитель то, что ему на самом деле не нужно, не завышены ли требования потребителя. Привлечь к такому анализу всех руководителей, участвующих в процессе производства и поставки продукции: проектирование, закупки, производство, инфраструктура, логистика, продажи, послепродажное обслуживание (условно назовем такой состав «полным»).  
  
4. При определении требований потребителя как адекватных, соответствующих назначению продукции и возможностям отрасли в целом, при необходимости дополнить эти требования требованиями самой организации и переходить к 5 стадии.  
В случае же выявления неадекватности, завышенности требований потребителя – разработать требования самостоятельно, предложить потребителю фактически новую продукцию, которой он раньше не заказывал, согласовать с ним эти требования и получить подтверждение желания заказывать в дальнейшем такую продукцию.  
  
5. Проанализировать в таком же «полном составе» возможность исполнения требований потребителя к качеству продукции – включая требования к стоимости, срокам, объемам и вообще все требования, выставленные потребителем.  
В случае теоретической возможности исполнения требований, исходя из имеющихся у организации ресурсов (сырье, технология, пеосрнал, оборудование) – переходить к 6 стадии, в случае невозможности – проанализировать целесообразность изменения или увеличения ресурсной базы предприятия, сопоставив затраты на такую деятельность и предполагаемый доход. Сопоставлять необходимо не только финансовые, но и иные источники доходов/расходов, включая такие трудноизмеримые, как риски предприятия и его репутацию.  
В случае, если такие изменения принесут эффект, можно переходить к 6 стадии, если же такие изменения нецелесообразны – необходим возврат к стадии 4 и переформулирование требований потребителя, новое предложение и согласование его потребителем.  
  
6. По определении требований потребителя при разработке системы менеджмента качества «с нуля» обычно следует процесс планирования выпуска – планирование необходимых ресурсов, планирование технологии, управленческой деятельности, проектирвоание и собственно выпуск продукции, планирование и организация контроля, планирование и организация регулирующих мероприятий. Это делается для того, чтобы удостовериться в том, что условия производства таковы, что выпустиит несоответствующую продукцию при выполнении их просто невозможно.  
С учетом того, что у предприятия уже сейчас есть проблема с качеством продукции, имеет смысл сначала устранить имеющиеся проблемы, попутно из каждой проблемы «выходя» на проектирование или перепроектирование процесса. По каждому несоответствию необходимо применять следующую последовательность действий: регистрация несоответствия – анализ несоответствия – коррекция (устранение самого несоответствия, ремонт) – анализ причин возникновения несоответствий – корректирующие действия (устранение причин несоответствий для предотвращения дальнейшего их возникновения). При правильном подходе к управлению несоответствующей продукцией причины устраняются так, что больше в дальнейшем не возникают – соответственно, отсутствует сама возможность выпуска бракованной продукции по определенной, конкретной причине. При их устранении причин становится все меньше и меньше, соответственно – и количество самих несоответствий стремительно снижается и рано или поздно выходит на значения, близкие к нулю.  
  
Выходами этого процесса – собственно, корректирующими действиями, устраняющими причины несоответствий – и будут все мероприятия, которые сейчас модно именовать «реинжинирингом бизнес-процессов»: изменения технологии, управление персоналом, смена оборудования или сырья и прочее.  
  
7. На этом этапе, при условии регулярности деятельности по управлению несоответствиями, основная проблема – брак и рекламации – будет решена, и дальше организации достаточно просто отслеживать удовлетворенность потребителя. Предприятие удержит потребителя, вернет доверие рынка и восстановит позиции. Методика для достижения такого состояния – единственная, других просто нет, это именно тот механизм управления несоответствиями, который составляет основу системы менеджмента качества.  
  
8. Далее, для развития и совершенствования, организация должна постоянно стремиться к улучшению, изыскивая возможности более полно удовлетворить потребителя. Способов постановки такого развития уже несколько, но все они, так или иначе, включаются и могут быть присоединены к уже действующей на предприятии системе менеджмента качества. При постоянном улучшении изыскиваются дополнительные возможности снижения различных затрат на удовлетворение требования потребителя («делать то же, что другие, но дешевле») или дополнительные возможности предвосхищения требований потребителя («делать лучше, чем другие, но по той же цене»). То есть, именно исходя из определения конкурентоспособности – появляется возможность регулярно повышать конкурентоспособность как продукции, так и организации в целом.  
  
Я ни в коем случае не претендую на победу в конкурсе, просто ситуация эта из разряда «не могу молчать»: с учетом неконкретности формулировки задания решение также можно сформулировать лишь в наиболее общем виде, при этом все решения, которые будут предложены, будут прямо или косвенно иметь отношение к внедрению системы менеджмента качества или ее отдельных элементов. Ну, вот просто потому, что СМК – такая штука, которая охватывает все аспекты производственной деятельности любой организации.  
  
Резюмируя, у руководителя отдела персонала есть всего два варианта: или сразу увольняться, или менять сферу деятельности, становясь таким образом профессиональным менеджером по качеству, поскольку данную проблему традиционными методами управления персоналом не решить. Для этого руководителю отдела персонала предстоит сделать следующее:  
  
- найти текст международного стандарта ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования», ознакомиться с ним,  
- выписать журнал «Методы менеджмента качества» отечественного издательства РИА «Стандарты и качество», ознакомиться с архивом публикаций по менеджменту качества,  
- начать выполнять предложенную программу самостоятельно и при необходимости привлечь сторонних консультантов, которые являются экспертами в проектировании и построении систем менеджмента.  
  
Если сделать всё правильно, то предприятие не просто выйдет из кризиса сейчас, «на один раз», но и в дальнейшем уже никогда не окажется в такой ситуации.

**АНДРЕЙ КАНАШИН: ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ**

На мой взгляд руководитель отдела персонала может помочь следующим:  
1. Постараться разобраться по своей линии (в меру своей компетенции) в причинах "резкого роста процента бракованной продукции":  
1.1. Посмотреть данные по ушедшим за "последнее время" сотрудникам предприятия (не ушли ли опытные мастера, рабочие, специалисты со стажем). Соответственно кто пришёл на их место.  
1.2. Организовать анкетирование рабочих и спецов, что на их вгляд повлияло на "резкий рост процента бракованной продукции", кроме этого можно будет узнать удовлетворённость персонала существующей мотивацией, руководством и т.д.  
1.3. Организовать встречу(или несколько встреч) руководства предприятия с рабочими и спецами, где "глядя друг другу в глаза" можно будет откровенно поговорить о ситуации (желательно чтобы такая встреча была после анкетирования на мой взгляд - это позволит руководителям придти на встречу подготовленными). На встрече руководство должно довести до сотрудников сложившуюся ситуацию (в том числе к каким последствим это может привести), какой брак чаще всего обнаруживается потребителями, выслушать сотрудников на их взгляд какие причины привели к этому, что необходимо сделать для того чтобы исправить ситуацию и предовратить в дальнейшем.  
1.4. Неплохо бы было начальнику отдела по персоналу собрать данные по зарплатам как внутри предприятия так и на внешнем рынке труда (данные необходимы для встречи руководства с сотрудниками).  
  
2. Предложения по разрешению ситуации (по итогам анкетирования и встречи):  
2.1. Ввести на предприятии для руководителей (возможно и для сотрудников) чрезвычайную ситуацию (отменить отпуска, отгулы и т.п., ввести регулярные оперативки по ситуации с качеством). Создать временный орган управления из ключевых руководителей - по решению данной ситуации.  
2.2. Установить прямой телефон (ящик информационный) с руководителем предприятия в каждом цехе каждый рабочий может внести предложение по качеству.  
2.3. На время ввести дополнительное положение о премировании завязанное на вопросы качества, рац предложений, выявление брака на стадии производстваи и сборки (причём убрать препоны, бюрократию, если это существовало и раньше - скорее всего вывести принятие решения на двух-трёх ключевых руководителей). Информацию о тех кто заслужил премию без промедления доводить до сотрудников предприятия (сделать процес как можно "публичнее").  
2.4. Ввести в регулярный режим информирирование сотрудников предприятия по ситуации (информ листок и т.п.).  
2.5. Предложить провести встречу с покупателями (оптовыми) - на предприятии выслушать их, рассказать о том что делается, планируется сделать, устроить экскурсию по предприятию, предоставить возможность на этой встрече поговорить с потребителями всем руководителям, основным специалистам.  
2.6. Ввести соревновательные элементы в работу подразделений по сокращению брака.  
2.7. Провести генеральную уборку всех помещений - участвуют все.  
2.8. Возможно необходимо принять "кадровые" решения (провести проверку знаний, почистить ряды) в отношении службы ОТК.  
  
На первый взгляд это всё что может предложить молодой руководитель отдела по работе с персоналом (которая "год назад окончила педагогическое училище") :-). Прошу прощения за орфографию и пунктуацию.

**ЛЕОНИД ЮНЫШЕВ: ДЕВУШКА, НА ВАС ОБРАТИЛИ ВНИМАНИЕ...**

После 15ти лет работы на позиции CEO (сейчас позиция эффективный собственник) могу представить себе смущение и полную растерянность со стороны молодого HR специалиста...   
Вообще, это повод пообщаться с милой дамой и проверить - а на что человек способен?  
Конечно от милой дамы никто не ожидает ничего кроме милой и растерянной улыбки.. Если прекрасное лицо будет что-то говорить типа нужно сделать так-то, то это не будет воспринято никем и никак..   
Так что же можно и нужно сделать HR специалисту для того чтобы "показать себя во всём блеске функционала" .   
По любой проблеме есть группа лиц, которые за эту проблемму ответственны.   
Качество находится на пересечении руководителя производства и человека, отвечающего за СМК (Системы менеджмента качества, например ISO900\*)   
Первое действие менеджера по персоналу - разговор с двумя данными лицами на предмет  
проведения совещания "Качество и бла. бла."   
Эти 2 лица долны составить повестку дня + дать список своих ключевых сотрудников, которые способны ответить или задать вопросы.   
Будет огромный респект HR- специалисту если она переговорит с внешним экспертом по вопросу участию в данном совещании.  
Далее, HR приходит к CEO  и докладывает - я пообщалась с X и Y. У нас есть совместное предложение - организовать совещание с повесткой ...., пригласить на совещание ...., дополнительно я бы хотела у вас спросить ваше мнение о возможности участия приглашённых специалистов из других компаний, где данная проблема решена - вот их резюме... Жду вашего решения.  
Далее уже не ваша компетенция - грамотное проведение совещания + достижение целей и задач это область управления...    
А вообще CEO мог бы и ставить конкретные задачи, чтобы мозг подчинённых не вскипал...  
Хотя если речь идёт о милой привлекательной девушке это иногда очень занятно видеть...

**МАКСИМ МИНАСЯН: БЕЗ НАЗВАНИЯ**

Полагаю, что в первую очередь HR должен напомнить генеральному директору, что за производство на "Красном серпе" отвечает тов. такой-то и такой-то, и посоветовать "обратиться за помощью" к нему. После чего, уже без участия HR, но с участием производственников, проводится анализ основных причин возникновения брака.  
  
Интересно, почему генеральный директор с данной проблемой обратился к руководителю отдела по персоналу, а не, например, к главному бухгалтеру, или начальнику транспортного цеха?:)