**НАТАЛИЯ ШЕРШНЕВА : HR, ДАВАЙ РАБОТАЙ!**

ИМХО, HR явно недоработал по реализации обратной связи.   
Позиция HR: велели сделать обратную связь - ну, я и организовал место на портале.  Вот пускай теперь ходят каждый день и смотрят, чего людЯм надо. Все равно ведь топам заняться нечем, у станка, чай, не стоят. И ко мне, HRу,  с текучкой пусть больше не пристают - не разметили стоянку - какие теперь ко мне вопросы с увольнениями?  
По-хорошему, введение обратной связи на портале должно быть оформлено ПОЛОЖЕНИЕМ, подписанным ГД. В нем должно быть прописано, что HR один раз в неделю (день, месяц?) анализирует отклики, составляет сводный отчет для ГД и расписывает по отделам проблемы с просьбой в обозначенные в Положении сроки дать предложения по улучшению ситуации. С экономическим обоснованием. HR следит за сроками предоставления предложений. Вот эти конкретные предложения он и передает ГД для решения: сделать-не сделать. Кстати, не исключено, что по некоторым претензиям с портала Предложения придется формировать рабочей группой.  
Раз в месяц на портале (в стенгазете, многотиражке, если есть) вывешиваем результаты с работой по предложениям с портала. Если чего-то решили не исправлять, то объясняем там же: типа, мы вас услышали, но исправлять не будем потому-то.  
Можно еще вывешивать "замечание месяца", которое, по мнению ГД, самое дельное.  
Кстати, в обратной связи куча вопросов по недоработкам HR:   
старички получают меньше новичков: а) делаем  % за выслугу лет и б) дробим должности на категории со своей вилкой. Поработал пару лет - аттестуешься на следующую категорию. И экономически обосновываем, почему нам это выгодней, чем  искать и обучать новичков.  
Надоело старичкам учить новичков: вводим институт наставничества с соответствующей оплатой старичку и его ответственностью за действия новичка. Опять же экономически обосновываем, почему нам это выгодней, чем разгребать ляпы новичков и сдавать партии товара в брак. А на дне рождения компании ежегодно чествуем наставников.   
Ну и далее в том же духе.  
Мое любимое изречение (только вот не вспомню, чье): «Если сотрудник приходит ко мне с дохлой собакой, он должен захватить лопату»

**РОМАН ГАМОВ: НА П\*\*-КОМ ЗАВОДЕ...**

Данная проблема крайне характерна для "окапитализировавшихся" производственных (пищевая промышленность, текстильная и т.п.) предприятий, созданных еще в СССР. Также, данная проблема свойственна и новым предприятиям, пережившим экстенсивный рост, но при котором количественный рост сотрудников не вызвал качественный рост и развитие среднего и высшего руководящего звена. Таким образом, проблема гораздо глубже, нежели просто решение отдельных изложенных в задаче проблем, а равно как и неработающий портал. Скорее всего, данные проблемы являются следствием низкой корпоративной и управленческой культуры, что безусловно находится в сфере ответственности HR управления. Как HR  может изменить ситуацию? Проведем краткую оценку ситуации:  
1. У руководство завода существует понимание в наличие проблемы в коммуникациях и готово к решению данной проблемы, однако оно (руководство) видит проблему в отсутствии обратной связи и, как следствие, решение было найдено в создание инструмента для получения данной связи.  
2. HR на момент принятия данного решения не провел глубокий анализ текущей ситуации на заводе (проблемы с текучестью персонала, проблемы с нематериально мотивацией персонала, структуры департаментов, средства взаимодействия, систем мотивации и т.д.) и не выявил проблемные зоны. Равно как проблемами внутреннего взаимодействия не занимались остальные департаменты предприятия (об этом косвенно говорит привлечение аутсорсинговой компании и отсутствие анализа её деятельности).  
3. Несмотря на вышеизложенное, высокая активность сотрудников и желание в решении проблем.  
  
Таким образом, можно почти с полной уверенностью сказать, что при текущей ситуации на заводе запуск портала является сильным демотивирующим фактором а не инструментом решения каких либо проблем. Для улучшения текущей ситуации HR необходимо предпринять следующее:  
  
1. Провести анализ компетенций своих сотрудников (а таковые должны иметься на данном заводе) и определить насколько качественно они способны проанализировать текущую ситуацию: подбор, мотивация, обучение и развитие персонала, проанализировать системы показателей и оплат труда сотрудников (совместно с другими подразделениями) и  определить возможно ли исправление ситуации своими силами или необходимо привлечение внешних ресурсов (новых сотрудников, аутсорсинговой и рекрутинговой компании). В последнем случае, необходимо будет обосновать высшему руководству увеличение расходов.  
2. Провести подробный и тщательный анализ текущей ситуации с персоналом на заводе с привлечением руководителей других подразделений, а главное, с максимальным и эффективным участием сотрудников завода (возможно через создание рабочих групп с привлечением сотрудников всех уровней), получив при необходимости на это санкцию руководства. Анализ должен быть максимально глубоким и всесторонним (уже на этом этапе выявятся много проблем и зон развития) и затрагивать все этапы "жизненного цикла сотрудников".  
3. Совместно с руководителями других подразделений разработать план мероприятий по изменению текущей ситуации (штатные структуры, зоны ответственности, системы мотивации, тренинги и обучения, способы и средства взаимных коммуникаций, подходы и системы подбора и оценки персонала и т.д.).  
4. Защитить данный план мероприятий перед руководством и максимально конструктивно довести данный план (возможно с помощью ранее упомянутых рабочих групп) до сотрудников завода........  
Хотя о чем это я. Если как сказано в тексте кейса "... У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство..." , то боюсь что сначала нужно подобрать нового и грамотного HR.

**АЛЕКСЕЙ ЛАПШИН : РЕАНИМАЦИЯ ИДЕИ...**

Ты навсегда в ответе за всех, кого приручил (с) Антуан де Сент-Экзюпери  
  
Описанная в кейсе ситуация не то чтобы стандартная, но довольно часто встречающаяся – производится попытка внедрения инструмента, с не совсем понятными для того кто отдал распоряжение о внедрении свойствами и потому неадекватными ожиданиями. Но речь в кейсе не об этом, поэтому будем рассматривать ситуацию «как она есть».  
  
Для простоты определим следующие понятия:  
1.    Руководство – высший состав управленцев (генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, HR-директор, руководитель службы безопасности).  
2.    Менеджмент – управленцы среднего звена (заместители соответствующих руководителей, начальники отделов и служб).  
3.    Сотрудники – персонал предприятия, не вошедший в первые 2 пункта.  
  
Итак, на предприятии внедрен интранет-портал, на данный момент не показавший своей эффективности в силу ряда причин.  
  
I.     Теоретическая часть  
  
Предложения ниже сформированы исходя из понимания, что портал должен быть полезен не только руководству, но и всем работникам предприятия. В чем-то он должен помогать в решении назревших проблем, в чем-то носить информационно-пропагандистский характер, в чем-то помогать в реализации тщеславия и необходимости выделиться и т.д.  
  
К сожалению, в кейсе не обозначено по какому принципу построен интранет-портал и какие разделы содержит. Выделен только раздел «Жалобная книга», поэтому будем считать, что только он и есть. На мой взгляд, название раздела не очень удачное, т.к. такой инструмент не раз отражен в фольклоре и эффективность его, к сожалению, очень мала. Считаю, больше подошло бы название типа «Вопросы и предложения», с последующим разбиением по соответствующим службам. Таким образом обеспечивается группировка вопросов и проблем, решение которых находится в ведении определенной службы или отдела.  
  
Для перелома в ситуации HR-у необходимо, на мой взгляд, осуществить предлагаемое далее.  
  
Приказом по предприятию закрепить за каждым разделом «Вопросы и предложения» ответственных лиц, которые будут отвечать за просмотр обращений сотрудников и принятие по ним мер. Причем, ответственные должны быть назначены именно из числа менеджмента (желательно – вторых лиц после руководителей), т.к.:  
1.    Всегда присутствуют проблемы, которые могут быть решены на среднем уровне управления без вмешательства руководства.  
2.    Таким образом, с руководства снимается бремя просмотра всех входящих обращений. К ним уже будут поступать только те, по которым решение без их вмешательства невозможно.  
3.    Сотрудники начнут получать обратную связь хотя бы по некоторым вопросам и предложениям, что оживит их веру в небесполезность ресурса.  
  
Раздел «Вопросы и предложения», конечно, важен, но на портале он должен быть только один из нескольких других.  
Такой портал должен взять на себя роль аналогичную принятым в не такие уж и давние времена стенгазетам, доскам почета, заводским информационным листам и т.д.  
В свете последнего утверждения предлагаю организовать в рамках портала следующие разделы:  
1.    «Кружок качества. Профессиональные секреты» - раздел, содержащий информацию о тонкостях работы на том или ином производственном участке или той или иной профессии, а также позволяющий опытным сотрудникам делиться своими наработками. Со временем такой раздел может стать поистине «золотым фондом» предприятия. Активных участников можно и должно поощрять каким-либо значимым способом – от «рукопожатия перед строем» (см. ниже. п. 4.) до ценных подарков и, пусть и не больших, премий.  
2.    «Информационный листок» - сведения, касающиеся деятельности предприятия:  
⎯    приказы и распоряжения;  
⎯    планы и перспективы;  
⎯    достижения цехов, бригад, отдельных сотрудников и т.д.  
3.    «Рационализаторство и новации» - думаю, в особых пояснениях такой раздел не нуждается. Отражать можно как предложения, так и свершившиеся внедрения. Поощрения как в п. 1.  
4.    «Спасибо!» или «Выражаю благодарность!» - раздел, где и сотрудники и менеджмент и руководство могут поблагодарить друг друга (конечно, тут может не обойтись без курьезов, как то «Спасибо Ивану Ивановичу, бригадиру, что донес меня вчера домой после бурного застолья!»), но раздел вполне можно сделать модерируемым с целью не допущения появления подобных сообщений. Хотя, стоит ли?  
5.    «Доска почета» - тут всё ясно, надеюсь.  
6.    «Школа мастерства» - интервью с передовиками производства, отличившимися работниками и т.д.  
Приведенный перечень разделов, конечно, является условным и далеко не полным, его можно расширить вплоть до «Юмор» и «Позор!», но направления разделов, считаю, должны быть именно такими. Почему? С целью увода портала от акцента на жалобах в сторону расширения его «круга влияния» на иные области деятельности предприятия.  
  
Исходя из ситуации на предприятии, HR должен продумать инструменты пропаганды нужности и полезности модернизированного портала. Со временем, при условии действительного поощрения активных участников некоторых указанных выше разделов, сработает эффект «кругов на воде», но для начала необходимо плотно поработать со старожилами, авторитетными рабочими.  
  
II.    Практическое внедрение  
  
Как всегда, самый сложный раздел.  
  
Необходимо написать подробный план развития интранет-портала, содержащий в себе описание выгод от модернизации, плюсов от введения новых разделов и т.д.  
  
В качестве совета HR-у – не стоит с планом развития идти сразу к генеральному директору. Необходимо сначала пройтись с его наметками по другим топ-менеджерам и менеджерам среднего звена, рассказать им в чем выгода, выслушать замечания и предложения. Впоследствии у вас появится шанс напомнить им о том, что они и сами приложили руку к формированию этого плана, что их пожелания были учтены… В общем – «Слона едят по кусочку».  
  
Не лишним так же будет кроме подписи генерального директора «Утверждаю:», ввести так же на плане подписи «Согласовано:», чтобы постараться минимизировать дальнейшие реплики, типа «Напридумывали черт знает чего, а мне тут теперь расхлебывать!». План развития портала в итоге должен стать результатом коллективного творчества, задача же HR-а в данном случае должна сводится к искусному направлению руководства в нужное русло.  
  
И, конечно, самое тяжелое после утвержденного плана развития портала – это иметь смелость указывать на то, что, в конце концов, вы реализуете идею руководства и что реализация плана позволит стабилизировать и в дальнейшем выправить положение с текучестью кадров и настроениями работников предприятия.  
  
Если руководство в этом убедить не удастся, то портал нужно просто закрыть, т.к. в настоящее время он является только лишь раздражающим фактором и ничем иным.

**ЮРИЙ ГРИНЬКО: СТИМУЛИРУЕМ МЕНЕДЖМЕНТ, КОЛЛЕКТИВНЫМ КОНТРОЛЕМ!**

Что мы видим в кейсе???   
  
«мотивация и производительность труда упали»  
  
Сразу предлагаю опереться на неоспоримое утверждение, чтобы не «заплывать» далеко. - Проблема низкой мотивации персонала, может быть связана только лишь с низким качеством менеджмента! Больше причин нет! HR-директор, в данной ситуации призван констатировать факт низкоуровневого менеджмента, что и произошло и после поучаствовать при «наставлении» менеджмента на путь истинный! Тот факт, что мы разбираем этот кейс, уже показатель, если не работы HR-директора, то его правильное положение в системе управления! Вопрос поставлен ребром и остается подтвердить или опровергнуть факт низкоуровневого менеджмента, затем выяснить конкретные причины ухода людей, после чего - решение!  
Качество менеджмента…сказано, конечно,  - очень широко, но лишь на первый взгляд…. – оно может проявляться всего лишь нескольких пунктах - некомпетентность руководства, наличие внешних факторов или вынужденная мера построения организационной структуры…   
При рассмотрении кейса, важно убедиться, правильно ли поставлен «диагноз»?! Действительно ли персонал не мотивирован?! Адекватна ли система мотивации или она бездействует в силу неверного администрирования?! По правде сказать, очень сомневаюсь, что речь о низкой мотивации в «чистом виде». Уж очень настораживает оптимизм стареньких рабочих, которые свое будущее четко «видят», но без новичков, которых они почему-то недолюбливают.    
  
«Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.»  
  
Еще из этого следует, что новички являются конкурентами старичков. Руководство игнорирует эти позывы, потому как понимают, что подняв зарплаты старичкам и сократив их численность, производительности не добиться тем паче! Уже на этом этапе можно смело делать вывод – о том, что мотивация связана с соперничеством и что на заводе недобросовестная конкуренция. А значит, система мотивации не работает (не мотивирует).  
Но почему действующая система мотивации – не располагает старичков разбегаться? Мотивированные и лояльные люди есть, но кто те, которые уходят? Причем производительность упала, после уходов, - то есть заводу нужны люди, которые уходят! Можно предположить, что мотивация не связана с их производительностью! Но лучше не торопиться с выводами, так как пока непонятно, чем мотивированы «непроизводительные» старички.  
Пока видно, что руководство: 1, не могут добиться производительности старенького лояльного персонала; 2, не могут мотивировать производительный персонал, который потом уходит. И этот важный факт, очень четко раскрывает то, что на этом заводе от персонала многое зависит! Но и это также можно связать с отсутствием менеджмента.  
Руководство пытается установить причины «ухода» производительных сотрудников, и ищет ответ на портале, но интерес к нему быстро пропадает, так как там остались только «не производительные» старенькие сотрудники, они, выказывая полное непонимание проблем предприятия - используют портал только лишь для благоустройства своего быта:  
  
«сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие несознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями»  
  
можно перефразировать - …не дают руководству ответов на вопросы!  
Еще, видно, что руководству не просто - закрыть всю эту тему с порталом, вероятно, это отсутствие доводов, которые убедят владельца или управляющую компанию в бесполезности портала. Наличие владельца, который и поставил задачу HR-директору - очевидно! Ведь получи HR-директор задание от «местного» руководства, все было бы проще, по такому же заданию портал бы ушел в небытие! Как и любая другая обнаруживающая себя проблема.  
А в описании видны препирательства между HR и руководством, что еще раз подтверждает наличие «арбитра».   
То есть мы имеем дело с организацией, где HR-директор не просто «занимает» должность, но выполняет вполне свойственные ему функции! К нему возникает вопрос лишь временнОго характера: - почему нужно было ждать увольнения 15% сотрудников, а не забить тревогу, например при показателе в 5%, и еще вопрос - забил ли тревогу он, или же это был собственник, который вспомнил, что когда-то прописал HR-директору – не подчинятся руководству непосредственно!   
Далее:  
Думаю, что решение создать портал устраивало и собственника, и HR-директора, и руководство, только цели у каждого оказались разные! Это выяснилось при первой претензии:  
  
«виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство»  
  
можно представить, что руководство «вложили» в обязанности HR-директору - инициировать поступление сообщений строго определенной направленности на свое рассмотрение. И когда голоса начали «пробиваться», руководство не нашло там ожидаемой информации!    
Тут бы и вспомнить цель создания портала:  
  
«В целях повышения эффективности управления персоналом                                                                        и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками»  
  
Следует ли из этого, что руководство игнорирует цель данного портала? Ведь сотрудники обращались, так сказать с «бытовыми» проблемами, беспокойством и с «наболевшим». Не буду сгущать краски, говоря, что такого рода обращения вполне можно использовать в принятии управленческих решений, но то, что такие обращения очень хорошо подходят для выстраивания доверительных отношений – это очевидно! Достаточно просто отреагировать на них. Нет видимости, что руководство понимает проблемы и мотивы персонала - не говоря уже о том, чтоб сопоставить цели коллектива с целями предприятия и, по всей видимости, причину увольнений, нужно искать в методах обращения с персоналом.  
Вместе с этим - нет попыток, проявить причины неэффективности портала. Нет попыток, отменить «действие» портала. При этом – руководство не торопится признавать свою некомпетентность и настаивает на непригодности информации с портала. В этом прослеживается некоторая потребность руководства в этом портале, особенно когда осознаешь, что других методов ведения бизнеса в принципе, не рассматривается! Плюс ко всему - «давление» на HR-директора, который якобы не может «заставить» работать портал по необходимому для руководства алгоритму:  
  
«не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство»  
  
То есть - руководство в поиске, только «подходящей» (понятной им) информации для управленческих решений!   
Важно заметить, что конфликт между менеджментом и руководством не возник (или не описан). Нет недовольства у руководства в сторону менеджмента и у менеджмента к руководству! «Виноваты рабочие и HR»! Следует ли из этого, что на производстве диктат? То есть все, что делает менеджмент, он делает под диктовку руководства?! Конечно, следует! И в этом случае - менеджмент выполняет функции надзирателя. Это же подтверждает отсутствие оперативного управления и информативности в коллективе!  
Теперь ситуация ясна: рабочие на заводе остались без оперативного управления. Так как надзиратели, не являясь частью компетентного менеджмента и действуя под диктовку, не могут распознавать проблемные места в работе предприятия и своевременно на них реагировать. Зато незначительные вещи в качестве показателя своей работы, склонны «раздувать», чем еще больше наносят ущерб эффективности. «Народ повалил» с жалобами! Но проблема в том, что надзиратели, хорошо передающие информацию сверху вниз, тщательно фильтруют информацию, поднимающуюся «наверх», а иногда вообще не дают ей прохода! Именно это и проявило проблему обратной связи с руководством. И тогда, и в этой связи:   
  
«перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками».   
  
Но почему, же создание портала не решило проблему, ведь информация начала доходить до руководства? Да потому что - руководство само является менеджментом, это показывает отсутствие вопросов к менеджменту, даже поле обнаружения недостатков в его работе. Более того, из описания видно, что руководство не считает данную информацию с портала за недостаток в работе менеджмента или не признает!  
Итак, создали портал, но проблему это не разрешило, так как операционного управления  от этого на заводе не появилось - поэтому результатом работы портала, лучше считать обнаружение отсутствия менеджмента.   
Так же, непонятны мотивы руководства, использовать портал в качестве инструмента для получения управленческих решений от коллектива! Который в принципе не может и не должен быть компетентным в вопросах оперативного управления. А те из них, что способны выдавать действенные решения, наблюдают нелогичность действий руководства. То есть, рационализаторские предложения рабочих приводят к тому, что на них возлагается дополнительная нагрузка по их реализации – ведь менеджмента нет. Чтобы не допускать «посвящения» персонала в проблемы руководства, которое, как выяснилось, с менеджментом одно целое - ужесточились меры и санкции к персоналу, что подтверждают увольнения.  
Исходя из новой информации и возвращаясь к вопросу – «чем мотивированы «непроизводительные» старички»? Отвечу – на заводе остались «спевшиеся» с руководством и обозленные на персонал, мотивированные на менеджерскую зарплату, - надсмотрщики. В таком случае, среди рабочих можно представить, смутно понимающих цели предприятия и боящихся остаться без работы людей!  
  
Собранный из описания материал для анализа:  
  
«Очень высокая текучесть персонала»   
  
1.    руководство игнорирует настоящую цель портала, преследуя «свою»  
2.    среди рабочих не добросовестная конкуренция  
3.    атмосфера неблагоприятна для новичков  
4.    руководство ищет информацию для управленческих решений среди новичков  
5.    руководство не лояльно к старенькому персоналу  
6.    не может мотивировать новенький персонал  
  
«и низкая производительность труда»  
  
7.    менеджмент и руководство являются неэффективным «костяком»  
8.    руководство не видит поводов для управленческих решений  
9.    не привносит своих способов разрешающих проблему производительности  
10.    не может добиться производительности старенького лояльного персонала  
11.    производительность предприятия зависит напрямую от персонала  
12.    менеджмент выполняет функции надзирателей  
13.    HR-директор, в данный момент на стороне «непроизводительного» коллектива, - который нужно менять или изменять его отношение к организации!  
  
Как HR может изменить ситуацию?  
  
Итак:  
Стремление руководства пополнить ряды сотрудников «свеженькими идеями» не привело к повышению производительности и тем более мотивации. И все указывает на то, что менеджмент нужно укреплять и наращивать его компетентность. Что бы определить с (кого) чего начать, необходимо индивидуальное проявление некомпетентности, а значит:  
1.    Разделить функционально руководство и менеджмент.  
Чтобы вернуть заводу менеджмент, потребуется заставить руководство, перейти от прямых указаний, к разъяснению целей и контролю по известным исполнителю и HRу показателям. То есть начать использовать профессионализм сотрудников, эта же мера будет способствовать выявлению отсутствия профессионализма, и на все понадобиться контроль.  
2.    Установить контроль над показателями, по которым руководство определяет эффективность менеджмента.   
Наличие или отсутствие таких показателей у руководства должно указать на понимание ими целей. Аналогично, для возможности использовать профессиональный ресурс работников:   
3.    Установить контроль над показателями, по которым менеджмент определяет производительность сотрудников.  
Далее, с учетом низкой компетентности или отсутствием менеджмента, необходимо организовать коллективный контроль над отклонением от целей, чтобы избежать возврата к диктату.  
Поможет серия собраний:   
4.    В присутствии руководства, донести всему персоналу цели, которые поставлены перед руководством или заводом.   
Обязательно в присутствии! Само руководство этого не сделает, особенно если учесть, что это не то руководство, что требуется заводу, а то, которое нужно менять или изменить его отношение к ситуации! Публичная мера поможет коллективу быстрее сориентироваться между собой – «кто прав, кто виноват» в глазах начальства, в ситуациях - недобросовестной конкуренции! Это поднимет инициативность. Эффективность решений возрастет!  
  
Важно укрепить в сознании коллектива тот факт, что произошли перемены в работе руководства, а если нужно - то, убедить в том, что они произойдут, даже не зависимо от пожеланий руководства.    
5.    Привлечь внимание сотрудников к показателям, которыми определяется их (сотрудников) личная эффективность.  
6.    Призвать работников проявлять инициативу, и по мере возможности разгружать оперативную деятельность менеджмента.  
Это поможет инициировать общение по поводу того, какая оперативная деятельность нужна, но тут опять же, важно понимать, что это просто общение и решений может не принести! Главная цель – это укрепление коммуникаций, и уменьшить шансы возврата к диктату.   
И традиционно – поиск индивидуально проявляемой некомпетентности:  
7.    Провести индивидуальные собеседования с управленческим составом – «что мешает достигать индивидуальных показателей и что общих»?  
  
Главное не забыть, что главная цель затеянного вернуть заводу менеджмент! Поэтому, полученные результаты рекомендую без промедлений использовать для устранения «слабого» места в менеджменте, а не остановиться на достижении временного эффекта стимуляции. Ведь мысль работников, о том, что это их усилиями создается менеджмент, снова приведет к недовольству и спаду мотивации!

**АНДРЕЙ КОРДУБАЙЛО: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Вижу следующие решение данной проблемы, это создания органа, в данном случае профсоюзной организации завода с которую руководство не сможет игнорировать как работников так и HR-директора, ну а если не прибегать к радикальным мерам, то HR-директор должен доказать свою компетентность в конкретных решениях, привлекая персонал для решения их же проблем всегда было что коллектив это сила нужно только добиться доверия и по возможности возглавить этот коллектив.  
1.Что бы не переделывать работу за подрядчика, нужно что бы выполненную работу не принимали, а если принимают то не подписывали возвратные документы до полного исправления недоделок/брака  
2.Ввести аттестацию с присвоением коэффициента з/п(руководство заинтересованно не платить лишние деньги, и старичкам будет понятно стоимость своей работы)  
3.Курение в туалетах решение за самими работниками это введение штрафов через анонимный ящик(куда будут попадать ФИО злостных курильщиков, но понятно что это в том случае если есть места для курения(оборудованные курилки)  
4.Ввести пропуски с маркировкой чет/нечет для высвобождения парковки в четные дни одни машины, в нечетные другие(тогда может организоваться как вариант попутчик четный нечетного везет) понятно что это не будет касаться директората.  
5.Завхоз в выходные когда нет на территории фур и транспорта может озадачить дворников  промести и промыть территорию, для нанесения разметки своими силами обычной нитрокраской.  
Эта вся самодеятельность не понадобиться если приступить к созданию профсоюзной организации на заводе, а если она есть и бездействует то приложить все усилия для смены её состава.

**БОРИС ЗВЕРЕВ: ИНТРАНЕТ-ПОРТАЛ КАК ЗЕРКАЛО РУССКОЙ ДЕМОКРАТИИ**

В описанной ситуации есть несколько важных моментов.  
Первое. Портал в данном случае (как, собственно, и в большинстве других) предназначался как средство двустороннее, как для донесения важной информации до сотрудников (видимо, включая не только "доску объявлений" с приказами и распоряжениями руководства, но и репозитарий директивных документов, телефонно-адресную книгу и прочую внутреннюю информацию), так и для "обратной связи". Но обратная связь стала использоваться исключительно как жалобная книга. Во что обычно превращаются жалобные книги, описал ещё А.П.Чехов - видимо, из 2000 рабочих и служащих набралось достаточное количество жалобщиков и "доброжелателей", которые вместо публикации действительно важных замечаний и предложений, начали использовать предоставленный инструмент как "жилетку для плача" и прочего подобного излияния своих бед. Понятно, что реагировать на каждую такую жалобу у руководства нет ни времени, ни возможности, а если инструмент общения превращён в помойку - то и желания.   
Второе. За внутренний портал часто отвечают кадровики. Ну, наверно, это справедливое (отчасти) решение. Но портал - это всё-таки инструмент, а не функциональный блок бизнес-процессов. Задача портала - обеспечивать информационный обмен между пользователями согласно заданному функционалу. Это значит, что попадание в портал жалобы (пусть даже не анонимки, что повышает её "рассмотряемость", как назвал это кто-то из чиновников) автоматически означает не только её рассмотрение, но и тем более - принятие по ней решения.  
А виноват ли HR? И да, и нет. Да - потому что, судя по всему, не принял во внимание такой важный аспект, как адресность проблем. Нет - потому что не полномочен решения по ним принимать.   
Что было нужно сделать? Прежде всего, попытаться структурировать и типизировать жалобы и запросы, и посадить отдельного сотрудника (но не HR!) на их обработку и перенаправление. Если, например, речь о проблемах с парковкой - то это не задача уровня генерального директора. На уровень ГД может проблема подниматься, если со всеми сопричастными выяснены проблемы и предложено решение - например, выделить и заасфальтировать новую площадку под дополнительные места (если это территория предприятия), или купить новые квоты (как на стоянках офисных центров), и т.п., т.е. когда от ГД нужно только "Одобрямс" с подписью и печатью. Аналогично - с разметкой для фур и т.п. Чья это зона ответственности? Вычитывать всё все не будут - значит, нужен диспетчер с надлежащими полномочиями (полномочия - превратить жалобу в адресный запрос, зарегистрировать инцидент и требовать с ответственного за данный блок вопросов нужного ответа или действий).   
Что касается аутсорсинговой компании, то часто бывает, что тендеры на работы получают... эээ... Ну, в общем, это вне компетенции рядовых работников. Но если "тендерный победитель" ведёт себя слишком уж плохо, то сотрудники могут усомниться в его компетентности - но не напрямую от младшего клерка к ГД, а через непосредственное начальство.  
Ну и т.д.  
А что касается мотивации, то вряд ли можно всерьёз воспринимать ситуацию, когда "мотивация" (а также производительность, текучесть кадров и т.п.) зависит исключительно от "жалобной книги". Да, вероятно, ждали реакции. Но неужели не было никаких рычагов поднять проблему до портала? Ни собраний трудового коллектива, ни непосредственных начальников? Если всё всех устраивало - то почему должно что-то поменяться от внедрения локального инструмента обратной связи? С тем же успехом можно и по телефону директору позвонить, и лично придти, или даже с делегацией (как, собственно, в доинтернетовские времена и делалось).  
  
Итак, что делать кадровику?  
Во-первых, собрав все жалобы (раз взялся, то и на первых порах сам расхлёбывать должен), попытаться их классифицировать и типизировать, выявив ключевые "адреса" руководителей, в чьих компетенциях решения подобных вопросов находятся.   
Во-вторых, чётко разобрать принцип взаимодействия, прописав регламент работы по обращениям сотрудников (пожелания, рац.предложения, жалобы, запросы), и утвердив этот регламент у ГД.  
В-третьих, уговорить руководство взять (пусть "под крыло" HR) отдельного сотрудника, отвечающего за портал - как за наполнение его актуальной информацией (как говорилось выше - все вновь вводимые директивные документы, новости, корпоративные объявления и т.п., а также адресная книга и прочая типичная для внутрикорпоративного портала информация), и поручить этому сотруднику работу по обращениям сотрудников - сортировать, типизировать, запускать "инциденты". Тогда количество "спама", мусора и т.п. снизится до минимума, а все проблемы будут направляться не высшему руководству, а адресно - в бухгалтерию, в "транспортный цех", в охрану и т.д. и т.п.  
А через некоторый период (квартал, или лучше - полугодие) проверить состояние дел и правильность выбранной политики.  
  
И ещё. Хотя явно в кейсе это и не запрашивается, но явно, что проблем много и не только с порталом - просто на него, возможно, возлагались какие-то надежды. Надо провести диагностику удовлетворённости рабочим местом и системой стимулирования, и по этому направлению провести соответствующую работу, что является одной из функций кадровика.

**АННА ПИРОГОВА: РАЦ. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВМЕСТО ЖАЛОБ**

Из названия уже понятно, о чем пойдет речь далее. И тем не менее, немного подробней  
1. HR необходимо найти (или обратиться) человека из руководителей, который инициировал создание страницы обратной связи/согласовал ее появление. В беседе с ним выяснить, что конкретно хотел бы видеть рук-ль на этой странице.  
Исходя из полученной информации подавать ту же информацию, но в ином ключе, более позитивном. Ведь жалобщиков никто не любит, и неважно, кто приносит плохие вести (спасибо, что не рубят голову, как в старину:))  
2. Предложить руководителю закрепить работу с жалобами в документе. Со списком ответственных, зонами ответственности, схемой разбора и ответа на жалобы  
3. Возможно, что сами жалобы (далее - задачи) необходимо разделять. Некоторые задачи может решить среднее звено (напр, начальник цеха/отдела), какие-то задачи "уходят на верх"  
4. Непременное условие - изменение подачи материала. Все, более-менее важные всплывшие задачи, необходимо подавать в ЭКОНОМИЧЕСКОМ КЛЮЧЕ.То есть, с обоснованием потерь от игнорирования или прибыли от внедрения изменения. Тут, возможно, возникает несколько человек по разбору и подготовке задач. Руководители куда более отзывчивы, когда видят конкретные цифры и почти готовые решения.  
5. Рядовые сотрудники, размещающие жалобы, должны предлагать варианты решения выявленных задач. То есть и для рядовых форма подачи должна быть заменена с жалоб на РАЦ.ПРЕДЛОЖЕНИЯ.  
Тем более, судя по информации кейса, работники завода - советского отношения к работе (сиречь, по-большей части хорошего и совестливого), и им не чужды и соц.соревнования и рац.усовершенствования, и грамоты за работу. А может даже, и желаемы (как в старое доброе время)  
6. Привлеките к задаче ваших ПРщиков. Пусть они из работы портала сделают серию статей/публикаций для проф.прессы в духе"Завод ХХХ проводит модернизацию (модное слово и хорошо на совещаниях в чиновниками звучит) снизу! Благодаря инициативе рук-ля Иванова заработал портал с формой обратной связи! За первый месяц работы г-н Иванов лично подписал 456 решений об изменении!"  
Словом, из этого можно сделать просто ШОУ.  
Как вы понимаете, после заявленных публикаций и мельканиям фамилии конкретного человека (как раз и подписавшегося в  п 1) соскочить с изменений почти невозможно:)  
7. Разумеется, форма работы с жалобами сотрудников должна предусматривать статусы жалоб: получено, рассмотрено, отправлено в работу и пр.  
Кроме того, ФИО рядовых сотрудников, по жалобам которых были проведены изменения, должны быть известны и выложены на портал для демонстрации "работы системы"

**ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВА: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Жалобную книгу переименовать и перепозиционировать в Банк идей. Учредить символические/не символические (в зависимости от возможностей) поощрения за реализованную идею - ценный приз, размещение информации об идее и ее авторе в общедоступных местах (средства электронных коммуникаций, информационные доски, объявления по селекторной связи, прочее).  
Закрепить функции мониторинга обработки идей (реализация, объяснение отказа от реализации, ответы на вопрос), фильтрации идей, помощи автору в оформлении идеи для вынесения на ответственных сотрудников завода (руководство, охрана труда, прочие подразделения). Часть вопросов носящих форму жалобы HR не должен оставлять без ответа, отвечать в виде совета предложить идею или просто дать разъяснения, чтобы сотрудник не чувствовал равнодушие.   
В частности по заявленным проблемам:  
Про аутсорсинговый персонал. если жалоба действительно имеет основания, руководству она не может быть не интересна. Необходимо запросить больше деталей - жалобу превратить в предложение по экономии средств (пересмотр соглашения об уровне сервиса с поставщиком услуг, замена поставщика, отказ от услуг с предложением оплаты сверхурочной работы сотрудникам завода.... в зависимости от реальных потерь и возможной экономии). В этой задаче также может быть заинтересован hr он может помочь в оформлении идеи совместно с экспертами производства.  
Текучесть кадров – это в том числе ответственность и заинтересованность HR (наравне с руководителями подразделения). Управление процессом текучки кадров через установку KPI по оттоку персонала руководителям подразделений и HR. Внедрение практики наставничества на заводе с поощрением наставника по прошествии стажером испытательного срока. Мотивация новых сотрудников будет выше, если им не придется вникать в работу самому. При этом у наставника тоже есть мотивация – хорошо обученный персонал, премия за успешного стажера.  
На вопрос о различии зарплат должен быть дан один ответ (HR, руководство должно сформулировать и прописать позицию кампании на такого рода вопросы). HR может дать рекомендации по формулировкам.  
Курение в туалетах. Это тоже часть корпоративной культуры. Так же как и значимая часть безопасности  труда. Этот вопрос должен решаться с двух сторон. Активное продвижение здорового образа жизни со стороны HR, и безопасности труда со стороны служб охраны труда (штрафы за курение в неположенных  местах, поощрение некурящих, оборудование специализированных мест для курения и установку в туалетах датчиков контроля за дымом).  
Отсутствие разметки для движения фур. Есть два варианта – если есть требование по безопасности в этой сфере – необходимо обратить на это внимание руководства. К решению проблемы можно привлечь и самих сотрудников, устроив субботник с целью в том числе нанесения разметки  (если это не требует специальных навыков).

**ОКСАНА ЕСЕНОВСКАЯ: УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ**

Если HR-директору поставили задачу наладить доверительные отношения, значит, кто-то из руководства понимает, что это необходимо и зачем. Это первая предпосылка. Если есть такой  человек и он имеет большой вес в руководстве предприятия, можно опереться на него лично.  
В другом случае придется общаться со всеми сразу.  
Я выделю 3  ключевых момента:  
1. HR-директору необходимо показать сложившуюся ситуацию руководству со всех сторон. Рассказать о последствиях таких действий в дальнейшем - персонал демотивирован и работает неэффективно, все силы уходят на обсуждение руководства в курилке; снижет процент успешного прохождения испытательного срока новичками, ушедшие рассказывают негативную информацию о компании, как о работодателе, найти новых сотрудников все труднее, управляемость низка. Цель – переломить настрой и убедить обратиться лицом к коллективу, «продать выгоды» политики открытости, мотивации персонала, выстраивания долгосрочных отношений. При благоприятных условиях (руководство «загорится» выгодами) провести мозговой штурм или собрать рабочую группу по выходу из кризисной ситуации с персоналом. Возможно, появится еще несколько хороших идей.  
2. Создать «опорную сеть» из руководителей всех уровней. Провести для них обучение основам управления персоналом, мотивации, наставничества, коучинга. Замотивировать самих руководителей на выгоды такой работы с персоналом.  
3. Предложить «перезапуск» политики по работе с персоналом и представить новый план в виде проекта:  
1. Провести общее собрание коллектива для того, чтобы заявить курс на открытость и доверие (сделали выводы из "первого блина", все будет по-другому..), рассказать о новой политике по работе с персоналом.  
2. Принять комплекс мер по повышению мотивации и лояльности персонала - возобновить работу портала, обязать ответственных лиц отвечать на вопросы в течение недели (контроль дир. завода), завести просто "жалобные ящики" - ящик для бумажных сообщений, проводить раз в неделю собрания с отделами/цехами, проводить личные беседы с сотрудниками.  
3. Вкладывать деньги в мотивацию и повышение лояльности сотрудников – организовать обучение, наставничество, адаптационный курс для новичков, применять нематериальную мотивацию, проводить корпоративные мероприятия и тим-билдинги.  
4. Всем руководителям добавить в KPI пункт «эффективность управления персоналом», где установить плановый % текучки и % успешного прохождения испытательного срока. Если KPI на предприятии в принципе нет, наверное, пора ввести.  
5. Контроль 2 раза в месяц на уровне собрания руководителей предприятия о работе по принятому плану. Оперативные корректировки. Анализ влияния на уровень текучки, % успешного прохождения исп. срока, лояльности персонала (замерять раз в 3-4 месяца).  
Если ничего не поможет, наверное, предстоит сделать личный выбор – остаться в компании и смотреть, как руководство разваливает ее, или искать другую работу.

**ГАЛИНА НОВЕНЬКОВА: СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Одним из решений проблемы на заводе предлагаю разработать и внедрить СМК (ИСО9001) Не обязательно нанимать дорогих консультантов, можно для начала купить стандарт ИСО9001:2008 и выполнить его требования.  
Вторым решением предлагаю по конкретным случаям:  
1) Провести оценку поставщика услуг (аутсорсинговой компаний) -проверить компетентность персонала  
2) Провести расчет затрат на 1 рабочее место - если "старички" готовы работать больше при надбавки, возможно сейчас они работают в пол силы. Производительность труда просчитать и поставить их перед фактом.  
Текучесть кадров -выяснить причины и провести предупреждающие мероприятия среди коллектива  
3) Курение в туалете - запретить, это против правил гигиены в общественных местах. Парковки разметить и объяснить сотрудников метод "первый пришел, первый занял"  
4)на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно. -Это проблема инженера по ТБ, надо устранить в рабочем порядке