**«Александрийские двери»: Инновации в работе с персоналом.**

Любая система сильна работающими в ней людьми, которые влияют и на имидж организации, и на экономические результаты, и, в конечном итоге, на рынок труда отрасли и региона. Люди – это основа накопления опыта, знаний и производственного потенциала. Постепенно, в процессе работы появляется «золотой фонд» предприятия – это тот костяк людей, которые своим трудом создают статус компании, качественный продукт и культуру организации. Наша команда находится в постоянном поиске эффективных технологий управления в производстве, тех технологий, которые помогли бы работать всей системе более результативно. Существуют уже хорошо отлаженные механизмы. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В 2010-2012 г.г. мы выбрали курс на формирование инновационной культуры. Центральной задачей инновационной культуры является выявление творческих способностей сотрудников и их вовлечение в генерацию инновационных решений. Для этого мы разработали систему вознаграждений за рационализаторские предложения и идеи, а также поощряем сотрудников за победы в производственных конкурсах.

Для генерации творческой активности разработано «Положение по рационализаторским предложениям». Каждый сотрудник в рамках своей компетенции имеет возможность предложить идею по совершенствованию конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники. Предложение признаётся полезным, если его использование позволяет получить экономический, технический или иной положительный эффект. После внедрения предложения определяется плановая годовая экономия от его использования и фактическая экономия после 12 месяцев использования. Авторам рационализаторского предложения, предполагающего экономический эффект, выплачивается:

а) поощрительное вознаграждение в размере 1% от предполагаемого экономического эффекта за 12 мес. – не позднее чем в месячный срок после начала использования предложения;

б) авторское вознаграждение по итогам первых 12-ти месяцев использования данного предложения.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Плановый Экономический эффект от внедрения за 12 месяцев, руб.** | **Выплата Авторского вознаграждения по факту внедрения (Средний показатель)** | | **Выплата Авторского вознаграждения после 12 месяцев применения (Средний показатель)** | | **Итого Выплата Авторского вознаграждения (Средний показатель)** | |
| **%** | **Руб.** | **%** | **руб.** | **%** | **руб.** |
| Менее 500 т.р. | **1%** | 5 000 | **3%** | 15 000 | **4%** | 20 000 |
| Менее 1 000 000 | **1%** | 10 000 | **6%** | 60 000 | **7%** | 70 000 |
| Более 1 000 000 | **1%** | 12 000 | **9%** | 108 000 | **10%** | 120 000 |

Только за последний квартал благодаря активности сотрудников завода и их рационализаторским предложениям, экономия составила более 2,5 миллионов рублей.

Отдельное место в структуре мотивации занимают производственные конкурсы. Особую актуальность они получают в свете внедрения системы «Бережливое производство (5S)». Проводятся они с целью стимулирования подразделений на успешное выполнение производственных планов, укрепление трудовой и производственной дисциплины, а также повышение культуры производства и обеспечение безопасных условий труда. В нашей Компании проводятся конкурсы «Лучший участок» и «Лучший мастер». Конкурс «Лучший участок» проводится среди всех без исключения сотрудников производства. Критерии оценки: соответствие участка требованием охраны труда, отсутствие прогулов на участке, количество наложенных взысканий на сотрудников участка, процент брака, процент выполнения сменно-суточного задания. По итогам конкурса на участке-победителе вывешивается флаг «Лучший участок», а каждый работник участка получает бонус в размере 500 рублей, а в случае удержания звания на протяжении 3-х месяцев - квартальный бонус в размере 1500 руб.

Пример схемы подсчета итогов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участок | Критерии оценки | | | | | | | | | | Итоги |
| Соответствие требованиям  охраны  труда | б  а  л  л  ы | %  отсутствующих сотрудников | б  а  л  л  ы | %  наложенных  на  сотрудников  взысканий | б  а  л  л  ы | % брака | б  а  л  л  ы | % выполнения ССЗ | б  а  л  л  ы | Баллы |
| Участок ГП | Хор. | 2 | 2 % | 1 | 0 % | 2 | 0,3 | 3 | 96% | 2 | 10 |
| Участок ШР | Удов. | 1 | 0 % | 2 | 10 % | 0 | 0,5 | 2 | 98% | 3 | 8 |
| Заготовительный участок | Удов. | 1 | 15 % | 0 | 3 % | 1 | 0,5 | 2 | 83% | 0 | 4 |

Таким образом, создается атмосфера сопричастности к команде и ценностям предприятия, возможность для каждого сотрудника быть услышанным на самом высоком уровне, свободно обмениваться идеями, а также зарабатывать дополнительные бонусы за добросовестный труд. Также проводятся непроизводственные конкурсы – «Лучшая тематическая фотография», «Конкурс детских рисунков» и т.д., за победу в которых сотрудники получают нематериальные бонусы в виде пригласительных в кино или боулинг. Крайне важно выделять победителей, создавая социально-психологические мотиваторы - публикации в корпоративном издании статей о лучших сотрудниках, создание доски почета, вручение грамот.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Поддерживать качественный уровень коммуникации нам помогают **современные IT-технологии – Корпоративный портал, скайп-конференции между специалистами отдаленных филиалов, вебинары.**

Коммуникация посредством корпоративного портала – верный способ сплотить крупную компанию с обширной филиальной сетью в единый коллектив, создать единое информационное пространство. Функции корпоративного портала шире, чем функции официального сайта Компании. Такой портал представляет собой веб-интерфейс, который объединяет в себе функции информационного ресурса, социальной сети и хранилища документов и других файлов. Это симбиоз официальной информации и неформального общения сотрудников. На портале содержится информация о текущих событиях, опросы на злободневные темы, отчеты о проведении производственных конкурсов, справочная информация, книги и полезные статьи касательно нашей отрасли, галереи фотографий, знакомство с новыми сотрудниками, анонсы будущих мероприятий, тематические сообщества и форумы, личные странички сотрудников, а также развлекательный блок - гороскоп, анекдоты, мотиваторы, поздравления сотрудников с днями рождения.

Обширная филиальная сеть и сеть дилеров априори предполагают трудности в общении. Поэтому необходимо использовать полный инструментарий удаленных коммуникаций. Формат вебинара или скайп-конференции дает массу возможностей – от обсуждения повседневных проблем между представителями филиалов до тренингов и семинаров для руководителей подразделений.

Все эти технологии, несмотря на относительную дороговизну, приводят к повышению качества и производительности работы сотрудников; повышению управляемости Компании за счет организации эффективной коммуникации с персоналом; аккумулированию полезной информации и ранее накопленного опыта на едином носителе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Для более быстрого вхождения в должность и передачи профессионального опыта в Компании применяются **наставничество и коучинг**. Именно благодаря системе коучинга Компания смогла вырастить в своих рядах главного технолога, начальника управления сервиса, начальников цехов и основного производства.

Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом и личным примером наставник передаёт подопечному свой опыт. Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми, поэтому мы вовлекаем в наставническую деятельность наиболее грамотных и способных сотрудников. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом. Вознаграждение наставника зависит от показателей результативности стажёра. Наставник в течение двух месяцев получает доплату при условии успешного прохождения зачета стажёром, а также при условии качественного и добросовестного выполнения наставником своих обязанностей (по оценке непосредственного руководителя). В конце третьего месяца провидится аттестация стажера и принимается решение:

* при успешном прохождении стажировки наставник получает бонус в размере 30% от своего дохода.
* при неуспешном прохождении стажировки наставник не получает вознаграждение.

|  |  |
| --- | --- |
| **Период стажировки** | **Вознаграждение наставника** |
| **1 месяц** | **900 руб.** (в случае успешного прохождения зачета) |
| **2 месяц** | **1500 руб.** (в случае успешного прохождения зачета) |
| **3 месяц** | **10% от среднемесячного дохода наставника за последние 6 месяцев** (при успешном прохождении аттестации стажёром и добросовестном выполнении наставником своих обязанностей)  **0%** (при неуспешном прохождении стажировки стажёром) |

В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника. Менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С использованием метода коучинга строят свою работу и генеральный директор, и директор по продажам и маркетингу, и другие топ-менеджеры.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Активная социальная политика.** По итогам 2011 года нашей Компанией было затрачено около 2 000 000 рублей на социальные программы. Различные выплаты и подарки получили победители производственных конкурсов, сотрудники, оказавшиеся в сложных жизненных ситуациях. В преддверии 1-го сентября мы уже несколько лет проводим благотворительную акцию «Помоги собраться в школу». Также не оставляем без внимания памятные для Компании даты и Дни рождения сотрудников. Следующий компонент, который обладает мощной объединяющей силой - продвижение и поддержка здорового образа жизни. На льготных условиях организованы занятия по фитнесу, волейболу, тренажерный зал. Команды «Александрийских дверей» регулярно участвуют в общегородских соревнованиях по футболу, волейболу и пейнтболу.

Наша HR-стратегия – это внедрение схемы «Удовлетворенность -> Лояльность -> Вовлеченность», движение от низких показателей удовлетворенности к высокому уровню вовлеченности. Возможность каждого сотрудника влиять на принятие решений и нести ответственность, в том числе в плане внедрения новых технологий. Таким образом, формируется такая корпоративная культура, которая не только поддерживает общую бизнес-стратегию, но и служит весомым аргументом в борьбе на рынке труда и лояльность персонала. Мы стараемся учиться у лучших и внедрять только передовые и самые эффективные технологии в управлении персоналом.

Журнал «Деловое Обозрение», Ульяновск, октябрь, 2012