***«Эффективность работы технического персонала»***

Компания R-P является одной из самых крупных нефтегазовых компаний с большим количеством АЗС в регионах. Каждую станцию обслуживает в том числе и слесарь, которого нанимает отдел кадров головного офиса в регионе.  
Процедура поиска и найма слесарей является достаточно отлаженной: размещается объявление на местном сайте поиска работы, даётся реклама на радио. Кандидатов каждый раз отделу кадров удаётся найти 1 человека на 1 — 2 АЗС.  
Как правило, люди приходят с низкой квалификацией и не очень мотивированные работать. Наблюдается ротация кадров несмотря на то, что зарплата предлагается средняя по региону.

Проблема так же состоит в том, что АЗС очень удалены от офиса и технический директор не может напрямую контролировать слесаря. Начальникам АЗС на местах был поручен мониторинг работы данных сотрудников, но они предпочитают «не выносить сор из избы», лишний раз не сообщают о неэффективной работе или о простое.  
Когда был усилен контроль за счёт подключения начальников АЗС, сложилась следующая ситуация: начальники АЗС стали звонить в ИТ отдел инженерам и говорить, что проблема в их оборудовании. В начале инженеры стали чаще ездить на станции и проверять заявки. Но каждый раз оказывалось, что задание относилось к должностным обязанностям слесарей. В конечном итоге, после многократного выяснения по телефону и электронной почте сути заявки инженеры перестали выезжать. И начальники АЗС были поставлены в двоякую ситуацию: с одной стороны они никак не могли повлиять на слесарей (слесарям не хватало квалификации, чтобы решить проблему или же они просто не хотели разбираться), с другой — начальникам не оказывалась помощь в решении технических проблем станции извне.

***Вопросы и решения:***

***1. Какими должны быть действия технического директора и начальников АЗС в сложившейся ситуации?***

*Во-первых,*техническому отделу необходимо заключить SLA-соглашение (соглашение об уровне услуг или Service Level Agreement) с отделом по работе с персоналом. В данном соглашении необходимо детально описать «качество поставляемых» технических специалистов в целом и слесарей в частности. Это очень стандартная ситуация, когда отдел по работе с персоналом заполняет вакансию абы кем, поскольку основной KPI данного подразделения заключается в минимизации числа незаполненных вакансий, но ни в коем случае не связан с качеством подбираемых специалистов. В таком соглашении может содержаться не только детальное описание профиля сотрудника, но в том числе перечень методов и средств контроля исполнения соглашения, времени отклика кадровиков на запрос технического отдела, а также штрафные санкции за нарушение этого соглашения. По своему опыту скажу, пару раз начальник отдела по работе с персоналом останется без премии по причине неисполнения SLA, все сразу заработает как надо. «Правильные люди на правильных местах» — ключевой принцип, который необходимо реализовать совместными усилиями технического директора и начальника кадрового отдела.

*Во-вторых,* не понимаю деталей работы АЗС, но мне представляется, что дистанционно мониторить работоспособность оборудования более чем возможно. Выделить отдельного работника, который в режиме реального времени отслеживает работоспособности сети АЗС. К примеру, если возник простой оборудования длительностью более 20 минут, звонок слесарю с простыми вопросами: Что случилось? Что уже предпринято для устранения неисправности? В какие сроки все заработает? Понимая, что за ними постоянно наблюдают, и руководитель АЗС и слесарь, поверьте сделают все возможное, что бы перестать быть объектом внимания.

***2. Следует ли отделу ИТ принимать заявки станций? И как оптимизировать процедуру уточнения, к чьим должностным обязанностям относится та или иная заявка?***

Принимать, однозначно, стоит. Необходимо вести базу с описанием ошибок в диагностике для того, чтобы можно было составить детальный стандарт работы слесаря. 80% наиболее часто встречающихся проблем можно сгруппировать и дать подробную письменную инструкцию как по определению причин возникновения ситуации, так и мер по устранению технической неисправности. Также необходимо вести статистику ошибок в диагностике и тех слесарей, которые чаще всего ошибаются, проводить с ними повторное обучение, а если не переучиваются, то увольнять. Нормально работающий отдел по работе с персоналом найдет замену на среднерыночную зарплату в крупную компанию .

***3. Предложите конкретный алгоритм действий, который поможет набрать квалифицированных слесарей либо мотивировать уже имеющийся персонал (с учётом специфики работы).***

Понимаю, что отвечу вразрез с поставленным в кейсе вопросом, однако снова вернусь к SLA соглашению. С отдела продаж спрашивают за продажи, с отдела IT за своевременный ремонт оборудования, а за что в компании R-P спрашивают отдел по работе с персоналом? Если за заполненные вакансии и за некие эфемерные показатели качества персонала вроде «доля сотрудников с высшим образованием», «доля специалистов с научными степенями» и т.д., то не ждите ничего, вернее, никого хорошего. Как только вы начнете спрашивать с кадровиков за то, что бы правильные люди были на правильных местах, они сами подберут алгоритм поиска и отбора кандидатов, а если не подберут, то замените начальника отдела по работе с персоналом.  
Что касается материальной мотивации, то платите им премию пропорционально числу успешно решенных технических проблем.