

ПОЛИТЕХ

Санкт-Петербургский
Политехнический Университет
Петра Великого

Инженерно-строительный институт
Центр дополнительных
профессиональных программ

Методические указания по дисциплине «Управление персоналом»

Работа № 1

«Молодой специалист в фирме “МВМП”»

Санкт-Петербург
2016 г.



Для выполнения задания необходимо изучить разделы 1, 2 и 6.

1) Прочитайте конкретную ситуацию:

МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ФИРМЕ «МВМП»

Иван К., после того как он прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных Школ бизнеса, поступил на работу в быстроразвивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по специальности он не пошел не только потому, что ему этого активно никто не предлагал, но также и потому, что в стране начала резко меняться ситуация: обозначилось движение к рынку, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство. Родители были категорически против того, чтобы Иван стал «спекулянтом». Более того, им было трудно даже представить себе, что их сын будет трудиться не в «почтовом ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи-продай». Однако при этом ему никак не хотелось становиться «технарем», винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами с неослабевающим интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, так как они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддержать хорошую компанию, с жаром пообсуждать политическую жизнь страны или же поговорить о музыке.

Еще на последнем курсе института друзья Ивана неоднократно предлагали ему заняться вместе с ними делом. Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, заработать немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе. Обсуждать обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», старался вселить в них надежду на будущий успех. Но сам не рискнул стать на стезю коммерсанта. Однако, закончив институт с «красным дипломом», Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-то более интересным, живым и доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но скрытое внутри ощущение, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать счастливый случай — халтура, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай-принеси». Поэтому он опять, как и тогда, когда был студентом, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена. Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители поддержали эту его затею, решив про себя, что, может быть, он все-таки одумается, послушав всю эту экономическую чушь, которую не только нельзя назвать наукой, но и нельзя отнести к области сколько-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные



воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в Физтехе.

Однако надеждам родителей не суждено было сбыться. Более того, результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально всего без исключения. Там все было совсем не так, как это было в его институте. Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда были открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решали задачки, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном, были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения. Ивану это все ужасно нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других развитых стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все больше и больше загорался желанием пойти работать в частную предпринимательскую фирму с тем, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он видел себя не «красным директором» крупного завода, а рисовал свое будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня с трех часов. По утрам же у Ивана была масса свободного времени, и он в это время старался повышать свое мастерство в овладении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми происходящими в городе событиями, которые были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропускал ни одной выставки, на которых выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда, на котором была выставлена рекламная литература по информационным продуктам, Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем. Разговор завелся случайно, и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним и тем же делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека, глубоко знающего свое дело, четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста-компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана симпатию по отношению к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже немолодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей матобеспечение, разговаривает с ним, как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на «Вы» и внимательно выслушивая его в общем-то дилетантские (так думал Иван) рассуждения. Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван, и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он выполнил контрольное задание, которое ему дал Сергей Леонидович. С заданием Иван справился успешно, и Сергей



Леонидович предложил ему пойти к ним в фирму на работу. К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать. Конечно «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана как бы возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился пойти работать в «МВМП».

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как со скандалом после трех лет довольно успешной работы развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом и продажей в СССР персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и сумел по большому благу устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, проводивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми. В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто — плати и они сделают, что нужно и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя: как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще чего хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работяги в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, как и он, деньги и желавших иметь их еще больше, но более законным и интеллигентным путем, чем они делали это раньше, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся продажей персональных компьютеров. Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем с постоянными сотрудниками. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии «Прогрессом». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все это в совокупности поставило «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И, наконец, кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным количеством сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма, с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким хорошим бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного



продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы закупили компьютеры, а вот как заставить это “железо” работать на себя не очень знают и не очень могут.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно будет положиться в совместном деле. Скандальный “развод” с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности зав. отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее, тогда, в 80-е гг., Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчиняющимся ему и абсолютно не влезаящим в дела бизнеса. “Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом буду решать я”, — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович ужасно удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов, Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис Григорьевич объяснил ему, зачем он предложил встретиться, он сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать. А что будет потом, было совсем неясно.

Компанию создали втроем. Борис Григорьевич с долей в 60%, его жена с долей в 30% и Сергей Леонидович с долей в 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали “МВМП”.

* * *

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. Не потому, что боялся опоздать. Просто не терпелось начать работать, ощутить себя в качестве сотрудника фирмы. Хотелось также с самого первого дня показать себя “преданным и надежным сотрудником фирмы”. Так называли на занятиях в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было ужасно досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут он успокоил себя, решив, что это происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.



В районе девяти часов стали приходить остальные сотрудники. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие в комнате им так же, как Ивану, отвечали на приветствия, не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной сидела администрация. И, наконец, в четвертой комнате находился офис президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые находились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты.

Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в десять часов Ивана приглашает для беседы Шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово «Шеф» столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около десяти часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он о том, что ему в десять часов надо быть у Шефа. Ивана это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович сам лично проводил Ивана в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что Шеф пригласил их на десять часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно приглашал ли он их к себе.

Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ не то совещаний, не то конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий, упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как они моментально отворачивались в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана — хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут ни о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался



здать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал. Либо же отвечал очень обще и неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Почувствовал он, что и президент также остался чем-то недоволен и даже раздражен. Особо заметную негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только “технар”, но и набрался серьезных знаний в Школе бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от Шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами, подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полуистерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать на фирме, и вообще, чем занимается фирма. Но ни это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате, проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, то, что сказал ему Шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

* * *

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда, Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван перестал ему симпатизировать и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме. Было несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.



Зарплату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные, причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что Шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работящим. Часто приходил на работу до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал, и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и ужасно мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша.

В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать. Оказалось, что Леша делает халтуру, выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. «Однако когда этим заняться?» Леша страшно удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою халтуру. Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого жлоба.» Иван сначала хотел врезать Леше по физиономии. Но что-то внутри него как бы надломилось. Он подумал: «Ну и болото же здесь. Надо уходить» — повернулся и пошел к своему компьютеру.

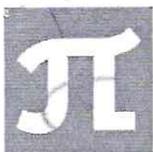
2) *Письменно ответьте на вопросы к конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме «МВМП»:*

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на формирование поведения героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в фирме «МВМП».
4. Составьте и заполните таблицу с графами: Ожидания «МВМП» по отношению к Ивану и Ожидания Ивана от «МВМП». Укажите противоречия и изложите Ваши подходы по ликвидации этих противоречий.
4. Опишите влияние восприятия на поведение человека в организации, в частности влияние первого восприятия людей и ситуации.



3) *Посмотрите учебный фильм «Нематериальное стимулирование». Письменно ответьте на следующие вопросы:*

1. Перечислите базовые управленческие операции, которые выполнял главный герой фильма.
2. Перечислите основные управленческие навыки, которые Вы смогли наблюдать у главного героя фильма.
3. В чем проявлялась нематериальная мотивация сотрудников во время сюжета фильма.



ПОЛИТЕХ

Санкт-Петербургский
Политехнический Университет
Петра Великого

Инженерно-строительный институт
Центр дополнительных
профессиональных программ

Методические указания по дисциплине
«Управление персоналом»

Работа № 2

«Оценка труда служащих и специалистов»

Санкт-Петербург
2016 г.



Для выполнения задания необходимо изучить разделы 2, 3 и 5.

1) Прочитайте приведенный ниже текст упражнения:

Упражнение:

Оценка труда служащих и специалистов

Критерии оценки

1. Применение навыков ручного труда

Насколько умело применяет сотрудник навыки ручного труда (как, например, умение печатать, выполнять технические чертежи)?

Если есть возможность оценить эти навыки, то необходимо учитывать и темп работы.

1. Не достигает совершенства в применении необходимых навыков ручного труда и поэтому практически не в состоянии достичь хороших результатов. Не укладывается в отведенное время.

2. Навыки ручного труда достаточны для выполнения простых работ; при выполнении более сложных работ вынужден прибегать к чужой помощи. Хороший темп работы достигается только частично.

3. При использовании навыков ручного труда достигаются преимущественно достаточные результаты, темп работы большей частью соответствует требованиям.

4. Необходимыми навыками ручного труда владеет в такой степени, что достигает вполне удовлетворительных результатов. Работа идёт в хорошем темпе.

5. Навыки ручного труда, необходимые для выполнения работы, применяются настолько умело, что достигаются очень хорошие результаты. Достигается высокий темп работы.

6. Навыки ручного труда используются необыкновенно умело и точно, так что достигаются результаты отличного качества. Достигается очень высокий темп работы.

7. Демонстрирует такую высокую степень успешного и умелого применения навыков и рабочей техники ручного труда, что достигает стабильно оптимальных результатов.

2. Применение знаний

Как сотрудник использует знания, необходимые для выполнения задания (знания и опыт)? Насколько сотрудник использует предоставленную ему возможность приспособить свои уровень знаний к изменению задач в своей рабочей области?

1. Знания слишком поверхностны, неполны или устарели. Результаты работы поэтому неудовлетворительны. Слишком мало использует возможности для повышения уровня знаний.

2. Знания применяются лишь отчасти правильно. Поэтому результаты работы не всегда соответствуют требованиям. Лишь отчасти использует возможности повышения уровня знания.

3. Объем и глубина знаний почти всегда приводят к хорошим результатам. Широко использует возможности приспособления уровня знаний к изменению задач.

4. Знания, необходимые для выполнения задачи, используются правильно. При изменении задач приобретает необходимые знания, чтобы успешно справляться со своими задачами.

5. Имеет прочные знания, которые применяет настолько целесообразно, что достигает реально хороших результатов. Быстро и прочно усваивает знания, необходимые для решения новых проблем.

6. Успешно справляется с трудными заданиями благодаря применению обширных и детальных знаний. Благодаря своим глубоким знаниям помогает коллегам в решении задач.



7. Чрезвычайно обширные и глубокие знания применяются для успешного решения самых тяжелых проблем. Благодаря своим отличным знаниям помогает коллегам в решении тяжелых, задач.

3. Самостоятельность

Насколько самостоятельно работает сотрудник? Действует ли он в рамках своих полномочий самостоятельно или ему требуются помощь или указания других коллег?

1. Почти не работает самостоятельно. Задаёт ненужные вопросы и пытается застраховать себя но пустякам. Постоянно нуждается в помощи и указаниях других сотрудников.

2. Во время работы часто демонстрирует мало самостоятельности. Очень часто ищет ненужную подстраховку. Не полностью использует свои полномочия. Часто прибегает к помощи и руководству со стороны других сотрудников.

3. Работает преимущественно самостоятельно. Большею частью полностью использует весь диапазон своих полномочий. Помощь и указания других коллег нужны ему только от случая к случаю.

4. Самостоятельно работает в рамках своих полномочий. При выполнении своей работы не нуждается в помощи и указаниях своих коллег.

5. Имеет ясное представление о собственных полномочиях; в этих рамках действует абсолютно корректно и уверенно. Для него достаточно в общих чертах получить указания о выполнении новых задач.

6. Полностью самостоятельно справляется и с тяжелыми заданиями. Чрезвычайно умело пользуется рамками своих полномочий. Всегда решает сам то, что должно быть сделано в сфере его компетенции.

7. Демонстрирует примерную самостоятельность даже при решении самых тяжелых задач. Оптимально использует рамки своих полномочий. Служит примером принятия необходимых решений.

4. Инициатива

В какой мере сотрудник по собственной инициативе принимается за решение задач, находящихся в сфере его компетенции? Увеличивает ли он самостоятельно свой задание, если находит это целесообразным для достижения цели?

1. Не проявляет инициативу в получении заданий. Не делает собственных предложений и не пользуется по собственной инициативе предложениями коллег и не дополняет эти предложения.

2. Часто ждет, пока перед ним будет поставлена задача, очень редко делает по собственной инициативе что-либо выходящее за рамки постановки задачи и нуждается в побуждениях со стороны.

3. Большею частью проявляет достаточно инициативы и активности. Время от времени по собственной инициативе советует расширить рамки задания

4. Проявляет инициативу, необходимую для решения задачи. В случае необходимости увеличивает задание и сфере своей компетенции

5. Занимается проблемами, появившимися дополнительно в процессе выполнения задания. По собственной инициативе увеличивает задание в рамках поставленных целей. Часто делает разумные предложения другим сотрудникам

6. Обладает высокой инициативой и активностью. При решении сложных задач по собственной инициативе учитывает аспекты, выходящие за рамки постановки цели, в случае необходимости и предлагает изменить целеустановку.

7. Демонстрирует чрезвычайно высокую степень инициативы и активности даже при решении труднейших задач. Подает пример принятия по собственной инициативе необходимых мер, учитывает при этом все решающие параметры и предлагает новые разумные целеустановки.

5. Сообразительность



Насколько полно, правильно и быстро схватывает сотрудник обстоятельства дела и задания, находящиеся в сфере его задач? Как удается ему настроиться или перестроиться на изменение методов работы или связанных с его задачей ситуаций?

1. Не в состоянии быстро, уверенно и полностью понять обстоятельства дела и задания. Нуждается в длительных, отнимающих время объяснениях. Плохо перестраивается и беспомощен в неординарных ситуациях.

2. Часто требуется предварительное длительное объяснение для полного и правильного понимания обстоятельств дела и задания. Перестройка при изменении метода работы или ситуации представляет трудности.

3. Большей частью правильно и полно схватывает обстоятельства дел и задания. Перестройка при изменении ситуации или метода работы не представляет трудностей.

4. Правильно и достаточно быстро улавливает обстоятельства дел и задания. Ему удается перестроиться при изменении методов работы и ситуацией.

5. Быстро и правильно улавливает взаимосвязи и положение дел. Уверенно схватывает самое существенное. Умеет в короткое время перестроиться при изменении ситуаций или методов работы.

6. Ясно и чрезвычайно быстро улавливает сложные отношения и обстоятельства дел. Уверенно нащупывает ядро проблемы и умеет моментально перестроиться при изменении ситуации.

7. Моментально и правильно, до деталей улавливает сложнейшие взаимосвязи и крайне сложные обстоятельства дел. Реагирует на изменившиеся коренным образом методы работы и на абсолютно новые ситуации самым примерным образом

6. Умственные способности

Какова способность сотрудника логично продумывать проблемы в сфере своих задач? В какой мере он в состоянии за достаточное время высказать обоснованное мнение?

1. Почти не в состоянии логично продумать проблему. Требуется слишком большая затраты времени для своих суждений. Суждения редко бывают обоснованы.

2. Затрудняется мыслить ясно и последовательно и легко теряется в частности. Часто нуждается в дополнительных объяснениях или точных указаниях, чтобы дойти до сути проблемы. Суждения часто бывают противоречивы. Нуждается в длительном времени для обдумывания даже простых проблем. Как правило, логично продумывает обстоятельства дел и ситуации. Большей частью понимает и вскрывает взаимосвязи, суждения большей частью объективно обоснованы и точны, формулируются достаточно быстро.

3. Ясно и четко продумывает обстоятельства дел и проблемы. В состоянии понять взаимосвязи и их детали. Достаточно быстро формулирует непротиворечивые и реалистические суждения.

4. Ясно и четко продумывает необычные обстоятельства дел и значительно измененные ситуации. Суждения формулируются за короткий срок обоснованно, реалистично и непротиворечиво.

5. Ясно и четко продумывает аспекты очень сложных проблем и взаимосвязей. Суждения формулируются чрезвычайно быстро и уверенно, они всегда обоснованы и реалистичны.

6. Ясно и четко продумываются даже сложнейшие задачи, взаимосвязи и проблемы. Очень пронизательно вскрывает существенные взаимосвязи. За кратчайшее время формулирует убедительно точные и обоснованные суждения, идеальным образом сочетает быстроту и точность суждения

7. Надежность выполнения работы



Насколько тщательно, осмотрительно и точно выполняет сотрудник свою работу, как он соблюдает сроки выполнения работы?

1. Работает неточно и с ошибками. Почти не выполняет задания в срок. Нуждается в постоянном наблюдении и контроле.

2. Не все работы выполняет достаточно тщательно, осмотрительно и точно. Части только после соответствующих указаний может избегать ошибок и соблюдать поставленные сроки. Необходим контроль его работы.

3. Работает большей частью достаточно тщательно, осмотрительно и точно и соблюдает сроки. Прямой контроль его работы следует проводить выборочно.

4. Выполняет работу тщательно, точно, осмотрительно и в срок. Прямой контроль хода работы не нужен, достаточно контроля результатов работы.

5. Работа выполняется необыкновенно тщательно и осмотрительно. Сроки соблюдаются также и в сложных условиях.

6. Работа выполняется с очень высокой степенью тщательности, точности и осмотрительности; можно положиться, что она будет выполнена без ошибок и точно в срок.

7. Работа выполняется беспримерно тщательно и точно, а также крайне осмотрительно. Даже когда сильно поджимают сроки сотрудник соблюдает их с примерной точностью.

8. Рациональность стиля работы

Насколько рационально, целесообразно и бегло работает сотрудник? Насколько он пользуется возможностями упростить свой труд?

1. Работает слишком медленно и осмотрительно. Почти не использует имеющиеся возможности упростить свой труд.

2. Работает еще слишком медленно и часто не очень рационально. Часто нуждается в указаниях по целесообразной организации труда или по использованию вспомогательных средств для экономии труда.

3. Работа выполняется в основном рационально и без существенных задержек. Большей частью используются и возможности упрощения рабочих операции.

4. Работа выполняется быстро и рационально. Умело используются вспомогательные средства и возможности упрощения рабочих операции.

5. Работает исключительно рационально и быстро. Очень умело использует возможности упрощения рабочих операций.

6. Отличается чрезвычайно рациональным стилем работы. Всё время находит практические пути решения, пользуется вспомогательными средствами, экономящими затраты труда.

7. Также быстро и рационально выполняет новые и сложные задачи. Использует для себя и для других нее возможности упрощения труда, достигая при этом высокой эффективности.

9. Способность выражать свои мысли

В какой мере сотрудник умеет понятно и четко в соответствии с положением дел выражать свои мысли?

1. Сотруднику редко удается понятно изложить суть дела. Во избежание недоразумений необходимо задать ему много вопросов.

2. Часто затрудняется понятно и четко изложить суть дела. Высказанное содержит много неясностей.

3. Большей частью понятно и четко излагает суть дела, т.е. нет необходимости в вопросах; недоразумения почти не возникают.

4. Высказывается умело и уверенно, облекает высказанное в форму, соответствующую сути дела. Вопросы и недоразумения являются исключением.

5. Даже при необычных обстоятельствах дела находит ясные и четкие формулировки. Высказывания точны и логичны.



6. Формулирует высказывания чрезвычайно образно и точно. Необыкновенно уверенно и точно излагает сложную суть дела.

7. Отличается беспримерной образностью формулировок и особенной точностью выражения. С образцовой четкостью излагает сложные обстоятельства дел и взаимосвязи.

10. Способность убеждать

В какой мере сотруднику удаётся так представлять свои действия и решения, чтобы с ними соглашались? Применяет ли он при этом средства соответствующие обстоятельствам?

1. Почти не умеет убеждать; капитулирует уже при малейшем сопротивлении и при малейших трудностях. Редко применяет средства, достаточные для убеждения.

2. Испытывает часто трудности при убеждении. Не демонстрирует достаточно настойчивости в преодолении сопротивления. Ему удаётся лишь частично применять необходимые средства.

3. Почти всегда может объективно обосновать мероприятия и решения. Применяемые им средства большей частью достаточны.

4. Мероприятия и решения обосновываются убедительно и объективно. Обладает достаточной настойчивостью для преодоления возникающих трудностей. Применяет уместные, достаточные для убеждения средства.

5. Убедительной аргументацией преодолевает необоснованное сопротивление и отказы. Очень умело применяет уместные в данном случае средства.

6. Аргументирует чрезвычайно тонко и убедительно, т.е. в случае необходимости преодолевает и сильное сопротивление. Уместные в данном случае средства применяются с выдающимся умением.

7. Убеждает даже в настолько трудных случаях, что они кажутся практически непреодолимыми. Решения и мероприятия защищает блестящей аргументацией. Самым примерным образом применяет оптимальные средства убеждения.

11. Готовность к работе (отношение к работе, энтузиазм)

В какой степени сотрудник готов брать на себя задачи в сфере своей компетенции? Стремится ли он довести работу до конца, даже, если это связано с трудностями и/или прилагаемые им усилия не сразу ведут к успеху?

1. Лишь с малой степенью готовности приступает к выполнению необходимой работы. Почт не интересуется работой и большей частью не имеет никаких стимулов. При малейших трудностях сразу опускает руки

2. Медлит брать на себя и выполнять те или иные задачи. Часто необходимы понукания и побуждения. При появлении трудностей демонстрирует мало выдержки.

3. Готовность к работе достаточна для достижения требуемых результатов. Большой частью не нужно дополнительных стимулов для того, чтобы сотрудник принялся за работу. При появлении трудностей или при неудачах демонстрирует определенную меру выдержки; редко отступает, перепробовав всех возможностей.

4. Готовность и активность при получении и выполнении работы полностью соответствует требованиям. Не пасует перед проблемами. Не теряет духа из-за трудностей и ошибок.

5. Демонстрирует ярко выраженное прилежание. Прилагает усилия и тогда, когда выполнение задачи связано с особыми трудностями. Не отступает даже после многократных тщетных попыток выполнить работу в тяжелых условиях, а, напротив, старается по собственной инициативе завершить работу.

6. Развивает такую высокую активность и готовность, что решительно берется за выполнение чрезвычайно трудных задач, оказывая тем самым положительное влияние на готовность других сотрудников. Упорно преодолевает значительные трудности. Не пасует, когда многократные усилия окатываются тщетными.



7. С примерным энтузиазмом берется за выполнение задач максимальной степени трудности. Выполняет их с энергией и энтузиазмом. Своим примером влияет на готовность других сотрудников. Демонстрирует примерную выдержку при выполнении крайне скучных и тяжелых задач.

12. Сотрудничество

Насколько тесно сотрудник работает с другими коллегами? Как он передает информацию и опыт? И какой мере своим коллегиальным поведением и сотрудничеством в труппе он способствует выполнению работы

1. Почти не демонстрирует готовности к сотрудничеству с другими коллегами и редко участвует в необходимом обмене опытом. Почти не способствует выполнению задачи, поставленной перед группой

2. Лишь частично достигается удовлетворительное сотрудничество. Не полностью использует преимущества обмена опытом. При групповой работе слишком мало способствует выполнению удачно.

3. Как правило, без особых трудностей сотрудничает с другими коллегами. Большой частью участвует в обмене опытом. Часто помогает своими идеями и предложениями, чем способствует выполнению поставленной перед группой задачи.

4. Использует преимущества сотрудничества с другими коллегами. Охотно и активно участвует в полезном обмене информацией и опытом. Коллегиально вносит вклад в совместное выполнение групповых работ.

5. Ищет эффективные формы сотрудничества и реализует их в повседневной практике с хорошим успехом. Очень активно участвует в обмене опытом и информацией. Своим коммуникабельным поведением существенно способствует успеху работы группы.

6. Чрезвычайно успешно сотрудничает с другими коллегами, распознает и использует все возможности улучшения обмена опытом и информацией. Сноси чрезвычайной активностью и коммуникабельностью способствует достижению очень высоких результатов работы группы.

7. Демонстрирует образцы сотрудничества с другими коллегами. Принимает примерное участие в обмене опытом и информацией даже тогда, когда в нем участвуют особенно трудные партнеры. Своими примерными способностями к сотрудничеству способствует достижению отличных результатов деятельности рабочих групп.

13. Деловая контактность

Насколько умело и успешно сотрудник вступает в деловые контакты, поддерживает их (например, контакты с клиентами, поставщиками, представителями властей и т. д.)?

1. Ему почти не удается вступить в необходимые контакты и поддерживать уже установленные. С трудом вступает в беседу с другим.

2. Часто затрудняется устанавливать необходимые контакты и поддерживать их длительное время. Часто замкнут по отношению к партнерам по коммуникации.

3. Большой частью в состоянии устанавливать и поддерживать необходимые контакты, как правило, открыт по отношению к своему партнеру по коммуникации.

4. Умеет устанавливать нужные и полезные контакты. Демонстрирует умение и уверенность в поддержании контактов. Хорошо контактирует различными партнерами по коммуникации.

5. Умеет с большим успехом вступить в полезные контакты, необходимые для выполнения работы. Поддерживает уже имеющиеся контакты, особенно с прицелом на будущее, и активизирует их в нужный момент. Ему удается контактировать и с тяжелыми партнерами по коммуникации.

6. Очень хорошо устанавливает контакты с очень тяжелыми и требовательными партнерами. С большим успехом поддерживает уже имеющиеся контакты и в случае



необходимости немедленно расширяет их. Умеет отлично настраиваться на любого партнера по коммуникации.

7. Демонстрирует выдающиеся умения при установлении и поддержании контактов, даже самых тяжелых. Умело находит в беседе правильный тон. Демонстрирует умение вести беседу и вести себя с партнером по коммуникации достаточно открыто и в то же время сдержанно.

14. Мотивация сотрудников

В какой мере руководитель мотивирует работу сотрудников? Как побуждаются и поддерживаются интересы, инициатива и активность сотрудников для выполнения совместных задач и достижения совместных целей?

1. Редко оказывает положительное влияние на трудовое поведение сотрудников, не умеет увлечь остальных совместными интересами, задачами и целями.

2. Целенаправленная мотивация сотрудников удается лишь частично. Слишком мало поощряет хорошие результаты работы; критикует слишком часто и неправильно. Не воздействует на сотрудников так, чтобы пробуждать в них интерес, инициативу и активность для выполнения совместных задач и достижения совместных целей.

3. Как правило, умеет в достаточной степени мотивировать сотрудников, положительно влиять на их исполнительность. В корректной форме хвалит и критикует. В достаточной степени пробуждает у сотрудников интерес, инициативу и активность и поддерживает их.

4. Успешно использует похвалу и критику как средства мотивации. Способствует развитию ледовых качеств сотрудников; умеет мобилизовать сотрудников на выполнение совместных задач и целей и поддерживать активность в желаемых масштабах.

5. Поощрение и критика в равной мере используются для мотивации. Ему хорошо удастся положительно влиять на сотрудников и развивать их деловые качества. И в тяжелых условиях умеет длительное время поддерживать на нужном уровне интересы, инициативу и активность сотрудников.

6. Очень умело использует поощрение и критику как средства мотивации. Отлично мотивирует даже мало заинтересованных сотрудников. С большим успехом поддерживает на нужном уровне инициативу и активность сотрудников даже в тяжелых условиях.

7. Во всех случаях прекрасно мотивирует сотрудников. Поощрение и критика примерным образом применяются в качестве мотивирующих средств. Даже в сложных ситуациях умеет пробудить инициативу, инициативу и активность сотрудников и поддерживать их на нужном уровне длительное время.

15. Координация работы, стиль руководства

Насколько явно выражены способность и готовность давать задания сотрудникам, передавать им ответственность и полномочия? В какой мере используются стимулы и даются указания? Как координируете выполнение заданий и контролируется их выполнение?

1. Давая задание, только частично передает необходимые полномочия; недостаточно способствует активности инициативных сотрудников. Стимулы, указания, информация не всегда в достаточной степени согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Не очень рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

2. Вместе с поручением передает, как правило, все необходимые полномочия для самостоятельной работы. Стимулы и указания большей частью согласуются с уровнем квалификации сотрудников. Преимущественно правильно координирует ход работы и в необходимой мере контролирует ее выполнение.

3. Передает сотрудникам необходимые полномочия и предоставляет им



необходимое поле деятельности для самостоятельного выполнения задачи. Умеет правильно соотносить стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Рационально координирует и контролирует ход работы и ее выполнение.

4. Предоставляет сотрудникам достаточное поле для деятельности и принятия решений. Стимулы и указания полностью соответствуют квалификации сотрудников. Разумно ограничивает вмешательство в работу сотрудников и контроль за ними. В случае необходимости даст руководящие указания.

5. Прекрасно умеет передавать сотрудникам необходимый объем полномочий и ответственности. Чрезвычайно умело и тактично согласует стимулы и указания с квалификацией сотрудников. Отлично координирует и контролирует самые различные задания.

6. Примерным образом передает именно ту самую меру ответственности и полномочий, благодаря которой сотрудники могут работать принимая решения с максимальной самостоятельностью. Стимулы и указания оптимально согласованы с уровнем квалификации сотрудников. Чрезвычайно осмотрительно координирует разнообразнейшие задания, примерно контролирует ход их выполнения.

16. Оценка и поощрение работы сотрудников

В какой мере руководитель стремится оценивать своих сотрудников по объективным и деловым критериям? Что он делает, чтобы поощрить их?

1. Оценки слишком подвержены чувствам и предубеждениям; слишком часто они бывают неправильны. Сотрудники поощряются недостаточно.

2. Не всегда дается точная оценка; недостаточно тщательно уравниваются требования к сотруднику и результаты его работы. Не всегда угадывает возможности развития сотрудника и необходимость его поощрения. Предлагаемые им меры поощрения лишь частично согласуются с уровнем квалификации сотрудника.

3. При оценке сотрудника исходит, как правило, из объективных деловых критериев, благодаря чему результаты его оценок большей частью вполне приемлемы. В большинстве случаев правильно распознать возможность поощрения сотрудника и повышения его квалификации предлагает соответствующие решения.

4. Интенсивно анализирует работу сотрудников, их отношение к делу и тем самым даст объективные и приемлемые оценки. Видит необходимость поощрения сотрудника и повышения его квалификации: принимает необходимые для этого меры и дает соответствующие распоряжения на этот счет.

5. Систематически собирает и оценивает объективную информацию о работе сотрудника, имеет точные знания о характере его задач, что является гарантией правильности оценок. Своевременно замечает необходимость поощрения сотрудника, повышения его квалификации. Ищет соответствующие возможности повышения квалификации и упорно настаивает на соответствующих решениях.

6. На основе прекрасного знания круга задач сотрудника и исчерпывающей объективной информации о его работе дается его точная оценка, даже в самых затруднительных случаях. Предоставляет достойным сотрудникам конкретные возможности для развития и продвижения решительно выступает за их осуществление, используя для этого все возможности.

7. Даже в самых тяжелых случаях дает в высшей степени объективные оценки. Может наилучшим образом предложить достойным сотрудникам оптимальные возможности и продвижения и повышения квалификации.

2) Проанализируйте свою профессиональную деятельность и выберите 4 критерия, по которым Вы считаете наиболее целесообразно оценивать Вашу работу. Оцените себя по этим критериям – выберите соответствующие уровни и поясните, почему Вы так думаете. Запишите результаты с обоснованием.



- 3) *Посмотрите отрывки из сериала «Посредник Кейт». Письменно оцените ее работу, используя тот же алгоритм: выберите 4 критерия из текста упражнения и определите уровень их выраженности в работе героини фильма.*



ПОЛИТЕХ

Санкт-Петербургский
Политехнический Университет
Петра Великого

Инженерно-строительный институт
Центр дополнительных
профессиональных программ

Методические указания по дисциплине «Управление персоналом»

Работа № 3

«Тымковская игрушка»

Санкт-Петербург
2016 г.



Для выполнения задания необходимо изучить разделы 1, 4 и 6.

1) Прочитайте конкретную ситуацию:

ТЫМКОВСКАЯ ИГРУШКА

Данная конкретная ситуация подготовлена доцентом А.И. Наумовым, Школа бизнеса МГУ

Зинаида Терентьева припарковала свою "Газель" около гостиницы "Измайловская" и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. При коммунистах сначала этим занималась артель "Глиняная игрушка", а затем с 1948 года - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на "челночных" операциях на "великом пути из варяг в греки". Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья: Он так и не окончил ни одного из вузов, где пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С "открытием" в стране рынка он немедленно бросился в рискованный "челночный" бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет госуниверситета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пускай даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, - это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике, ниже, чем они ожидали. Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов.

Единственное, что они хотели, - это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось



согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплачивались все работники по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был День урожая, и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с некоторыми из работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как приобретение тымковских игрушек носило сезонно-туристический характер - особенно во время Рождества и Масленицы и летних отпусков, - он подумал, что работники могли бы в другое время изготавливать какую-либо иную продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле "а-ля рюс". Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Он решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их сотрудников приобрести навыки и умения для производства новой продукции.

Периодически среди работников возникали ссоры, обычно между старожилками и людьми, приехавшими из других мест в результате распада "империи". Ссоры не были серьезными, но они способствовали созданию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову, Надежду Первухину - они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они объяснялись на каком-то "сленге". В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов "Русский сувенир", и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему не привели бы. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице с посещением занятий семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, усвоенных ею в ходе семинара. Так, например, она начала создавать из числа работников "команды", состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил "команды" обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации в целях увеличения производительности в работе и дать ему или его заместителю, Ане Прохоровой, знать о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все "команды" доложили, что им не удалось выработать никаких идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали, он обнаружил, что работники, входящие в "команды" даже не встречались, а тем более не обсуждали поставленной перед ними проблемы.



Тогда Терентьевы решили назначить в каждой "команде" ответственного, или лидера. Выделив им месяц времени, они попросили "команды" встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из "команд" проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз додумать о том, как заручиться встречной поддержкой и помощью своих подчиненных, с тем, чтобы всем им и всей компании добиться успеха.

2) *Ответьте письменно на вопросы к конкретной ситуации "Тымковская игрушка"*

1. С какими проблемами столкнулись Терентьевы при реализации лидерского подхода в управлении своей компанией?

2. Если бы Терентьевы наняли Вас в качестве консультанта по проблемам управления, что бы Вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет Вы бы дали? Объясните и обоснуйте свои рекомендации.

3) *Прочитайте конкретную ситуацию:*

КАК ПОМОЧЬ ПЕТРОВИЧУ?

И. ФАСЕЕВ
Международный центр
дистанционного обучения – ЛИНК

Вячеслав Петрович Демин проработал на оборонном заводе 30 лет. Начинал учеником токаря потом – армия. Окончил заочно техникум, затем осилил и ВТУЗ, благо филиал был при заводе. Стал мастером токарного участка. Когда началась конверсия и большая часть руководителей стала уходить с завода, его назначили начальником цеха по производству водяных насосов. Насосы эти производили уже лет 20 по программе производства товаров народного потребления. Когда он стал начальником цеха, его направили повышать свою квалификацию. Он окончил курсы менеджмента. Ему не составило большого труда подготовиться и сдать экзамен, помогла старая закалка студента-заочника.

В отличие от другой продукции, водяные насосы имели устойчивый спрос благодаря приемлемой цене и наличию большого числа старых заказчиков. Однако положение Петровича (так привыкли его звать на заводе) не было безоблачным. Год назад его вызвал директор и здорово отчитал за перебои в производстве, а главное – за нарушение сроков поставок.

– Зачем я посылал тебя на курсы менеджмента? – сказал он, – если ты не можешь наладить работу цеха? Твой цех для нас как палочка-выручалочка, с его продукции мы имеем большую часть поступающих вовремя наличных денег

Хотя Петрович был не из тех, кто любит возражать начальству, он нашелся, что сказать директору

– Конечно, – ответил он – мы приносим деньги, а получают их другие. Думаете, рабочие не знают, что нашу продукцию покупают? Почему же нам Вы задерживаете зарплату, так же как тем, кто выполняет бюджетные заказы? Давайте будем платить моим рабочим вовремя, тогда у нас не будет 200% текучести кадров. Что я могу сделать с пэтэушниками, которые приходят работать и через три месяца линяют в коммерческие палатки? Как я могу мотивировать рабочих согласно теории управления в таких условиях?



– Ну, хорошо – сказал директор, – наверное, ты прав. Я распоряжусь, чтобы вам платили вовремя, но из ваших же заработанных. Набирай квалифицированных рабочих, наладь работу по графику поставок, повысь производительность цеха в два раза и готовься к расширению номенклатуры насосов. Я нашел еще несколько перспективных заказчиков, в том числе для поставок за границу. Но нужно будет освоить производство нескольких новых моделей. Эти модели будут более производительны, в два раза легче по весу, менее металлоемки и производятся из современных сплавов.

Петрович был рад, что так легко избежал грозы. Он всегда боялся начальства. Окрыленный неожиданным успехом, он вспомнил курсы менеджмента и решил, что действительно не зря потратил время. Петрович подумал, что надо закрепить этот успех и решил, что нужно разработать программу изменений в цехе для подготовки к производству новых моделей. Он провел встречу с главным инженером и главным технологом завода, которые в целом поддержали его мысли. Однако дальше разговоров дело не пошло. Как водится, текучка заела.

Прошел год. Однако к удивлению Петровича, несмотря на своевременную выплату заработной платы, текучесть кадров не уменьшилась. Из-за этого происходили постоянные срывы поставок, было много брака и много рекламаций. Решение текущих оперативных проблем, постоянное затыкание дыр, как-то отодвинули в его сознании тот разговор с директором. Да и директор не напоминал.

Но, получив годовой отчет к директорскому совещанию и увидев, что показатели его цеха не улучшились по сравнению с прошлым годом, Петрович затосковал. Он понял, что, если на совещании он не предложит не только объяснение, но и убедительный план улучшения дел, быть беде. После первого испуга он нашел в себе силы взять свои записи и учебные пособия по менеджменту и попытался проанализировать ситуацию.

Больше всего было проблем на сборочном участке. Петрович нарисовал схему сборочного конвейера и расположение рабочих мест в цехе (см. рис.). Затем он описал перечень операций на каждом рабочем месте. Затем, обратившись к учебникам, Петрович остановился на подходе Хакмена и Олдхема. Несколько раз, прочитав теорию, он решил исследовать условия работы. Если уж зарплата не удерживает рабочих, а в его цехе она была даже выше средней по заводу, то может быть все дело в условиях труда, решил он.

Действительно, работа несколько монотонна, все операции не требуют особой квалификации, но рабочие имеют возможность каждые 4 часа менять рабочее место (это не относится к контролю и покраске). Не всем это нравится, некоторые рабочие предпочитают работать на одном месте. Конечно, цех задымленный и очень шумный, но уж тут ничего не поделаешь. Они же знают на что идут. К тому же каждому выдаются шумозащитные наушники, а дым отсасывается вентиляторами. Рабочие места находятся на расстоянии 5 метров друг от друга так, что они не мешают друг другу.

Источники дыма – сварочные аппараты, а шум идет от штамповочных прессов. Источниками шума являются также разнообразные вспомогательные станки – сверлильные, для разрезания стальных прутьев. Много шума и от механизмов транспортировки подвесного конвейера.

У конвейера определенный недостаток. Рабочие не имеют возможности регулировать скорость его движения. Когда кто-нибудь не успевает закончить свою операцию, он бежит к общему рубильнику и останавливает конвейер. Такая остановка часто приводит к конфликтам и к сериям остановок, так как рабочие во время остановки оставляют рабочие места и идут на перекур.

Конвейер включается в начале смены в строго отведенное время, до обеда рабочие имеют два перерыва по 10 минут, а после обеда один перерыв 15 минут и два



перерыва по 5 минут. Опоздавающим может быть вынесен выговор или снижены ежемесячная и квартальная премии, однако в последние 2-3 года мастера практически не применяют наказания. Заработная плата начисляется исходя из почасовых ставок, к которым добавляется ежемесячная и ежеквартальная премии, которые зависят от результатов работы всей сборочной бригады. Попытки стимулировать ростом заработной платы ни к чему не привели, хотя сегодня рабочий, не прогулявший ни дня, получает не намного меньше, чем начальник цеха. В то же время, вспомогательные рабочие и рабочие, не работающие на конвейере, хотя и зарабатывают в среднем на 20-30% меньше, тем не менее, не стремятся работать на конвейере и с большими уговорами встают на замену заболевших или прогульщиков. К тому же недавно один за другим ушли и два мастера-бригадира, имевших специальное образование, и теперь бригады возглавляют старые рабочие, хотя и опытные, но не умеющие поддерживать дисциплину.

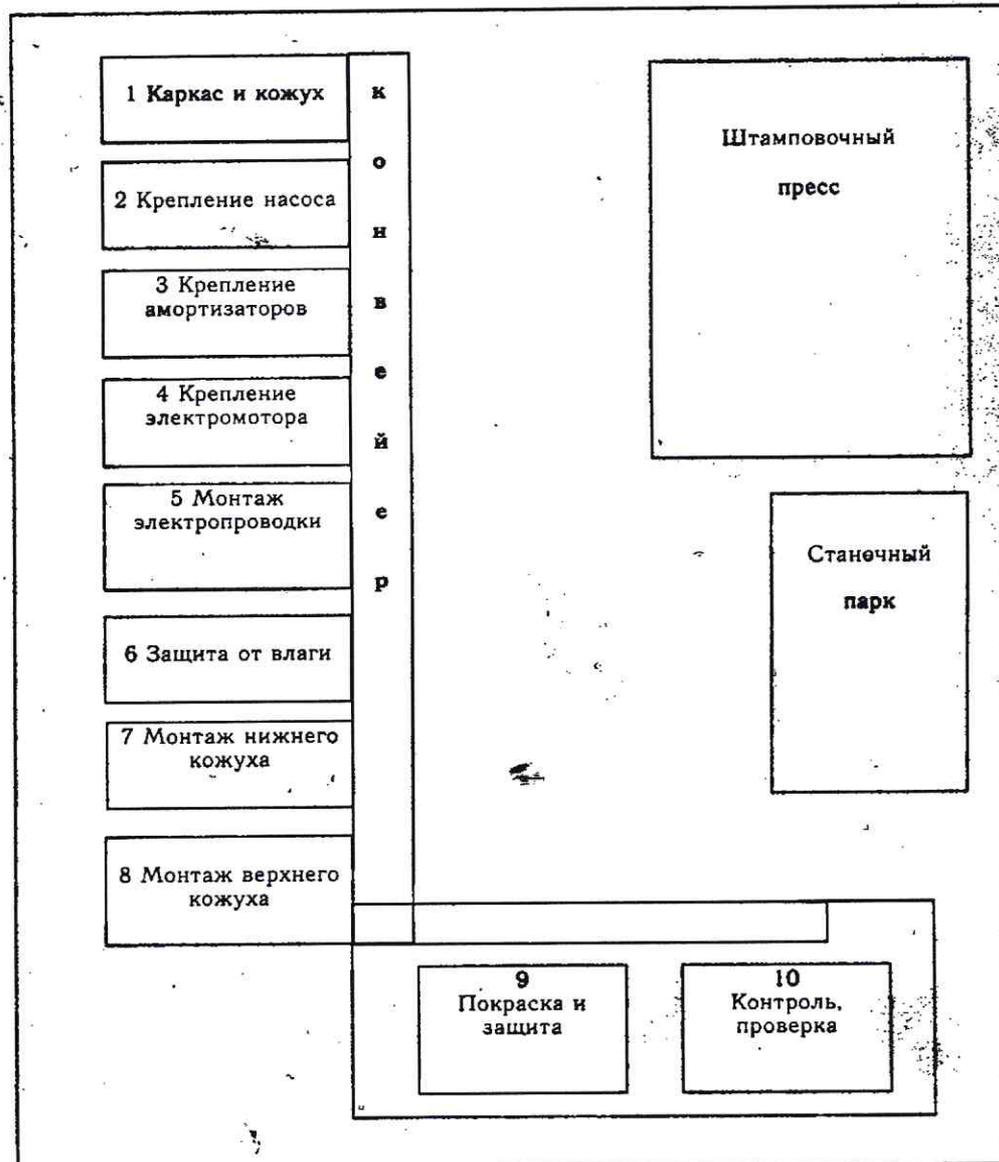
Вспомнив все это и разложив на своем столе схемы и учебники, Петрович задумался. Ему и раньше было трудно уловить связь между практикой и теорией. А главная трудность состояла в том, чтобы учебный материал, такой простой и понятный, перенести на реальную жизнь, такую сложную и необъяснимую.

– Ну почему – думал он, – такие же простые мужики как я, напиваются как свиньи, прогуливают, бьют друг другу морду? Чего им не хватает?

Тут он вспомнил о своем однокашнике по курсам школы бизнеса Борисе Швецове, с которым недавно совершенно случайно столкнулся на улице. Оказывается, тот основал свою консалтинговую фирму и занимается совершенствованием управления приватизированных предприятий. Вот кто мне нужен, решил он, завтра же звоню ему.

Операции сборки водяного насоса

1. Соединение каркаса (несущей рамы) и откидного кожуха.
2. Установка и крепление насоса на каркасе. Контроль соответствия соединительной втулки насоса редуктору, крепящемуся на валу электродвигателя.
3. Амортизаторы для установки электродвигателя привариваются к каркасу.
4. Электродвигатель приваривается к амортизаторам. Амортизаторы привариваются к каркасу еще в двух измерениях.



План цеха

5. Монтируется электропроводка. Привариваются детали крепления электропроводки.

6. Осуществляется влагозащитное покрытие электродвигателя и электропроводки.

7. Нижний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.

8. Верхний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.

9. Собранный насос покрывается водозащитными средствами, окрашивается и сушится 12 часов.

10. Прикрепляются шильдики, резиновые подушки, открываются электрические соединительные розетки. Насос проверяется и устанавливается в соответствии с эксплуатационными требованиями

4) Ответьте письменно на вопросы к конкретной ситуации "Как помочь Петровичу?"

ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Почему рабочие не хотят работать на конвейере?



2. Почему заработная плата не стала мотивирующим фактором?
3. Почему у рабочих низка мотивация?
4. Представьте себе, что Вас попросил проконсультировать директор завода, что посоветовали бы Вы ему? Какой план Вы предложили бы дирекции завода?