

Университет ИТМО

**Практическая работа №3
по дисциплине «Психология»**

Выполнили:
Припадчев Артём
Чурсин Никита
Логунов Илья
группа Р3415

Преподаватель:
Коцюба И.Ю.

Санкт-Петербург
2015

Кейс «Скамейка запасных»

В компании N очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышеева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для острастки? Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала? Как это сделать?

Решение

Решение данной ситуации стоит начинать с нуля, т.е. с определения ясного понимания ситуации для определения дальнейшего пути.

Шаг 1. Задать рамки и условия

Перво-наперво необходимо выяснить какие показатели скрываются за требованием «повышение производительности труда». Необходимо:

- попросить экономистов рассчитать, при каком объеме выпуска продукции (оплата труда на текущем уровне) экономические показатели устраивали бы генерального директора.
- определить операции, на которых находятся наиболее «дорогие» издержки (для определения приоритетов улучшений)
- сравнение производительности с конкурентами

Шаг 2. Определить кадровую политику

Новопришедших специалистов нужно учить на конкретном предприятии. Из этого появляется две возможные проблемы: отсутствие желания у опытного специалиста обучать юного и снижение производительности опытного специалиста за счет дополнительной нагрузки. Необходимо:

- продумать концепцию учебного центра на базе предприятия
- продумать систему разграничения функций и мотивации опытных специалистов, при которой они бы выполняли как свою текущую работу, так и занимались стажировкой молодежи в учебном центре

Шаг 3. Производственное планирование

На этом шаге необходимо составить внутренний бизнес-план со следующими направлениями:

- расчет затрат на создание учебного центра (если таковые планируются)
- расчет изменений фонда оплаты труда в результате применения новых систем мотивации
- расчет «точки окупаемости» - когда планируемые изменения дадут эффект
- определение количественных и качественных показателей: сколько опытных специалистов будут привлечены к обучению новеньких? Сколько стажеров должен вмещать в себя учебный центр? Каков допустимый процент отсева в результате стажировки?

Повышение производительности предприятия



Был ли лидер в ходе дискуссии? По каким критериям вы определили лидера?

Как был достигнут консенсус в ходе обсуждения? На основе компромисса, давлением большинства, давлением активного меньшинства или голосованием?

Рассматривая данную ситуацию, наши мнения сошлись в том, что зачастую при устройстве на работу и прохождении практики старшее поколение с презрением относится к новичкам с возрастом до 25 лет. Поэтому лидера в дискуссии выделить сложно: у каждого из нас в жизни был такой инцидент.

В настоящее время большие компании сотрудничают с университетами, основывая базовые кафедры. После обучения на этих кафедрах намного легче устроиться работать в данную компанию – зачастую сотрудники фирмы (занимаемые различные должности) являются преподавателями, тем самым на парах рассказывают все тонкости профессии. Следует заметить, что при Советском Союзе такой проблемы не наблюдалось: люди были добрее, да и власть прививало альтруизм. В итоге, в ходе обсуждения было еще раз подтверждено, что в современном мире человек должен сам добиваться своего, отстаивать свои права и полагаться только на себя и своих близких.