

Завдання на практичне заняття:

Ситуація для аналізу: «Міська телефонна станція» Ви - економічний радник. Проаналізуйте ситуацію, що склалась на АТС.

На початку 90-х рр. у ході комерціалізації державних і муніципальних організацій було проведено вивчення одного з обслуговуючих підрозділів міської телефонної станції (АТС) дуже великого міста. Вивчення полягало в перевірці ефективності від уведення процедури встановлення цілей і зворотного зв'язку за наглядом виконання працівниками підрозділу завдань щодо продуктивності. У цей час Степан Миколаєнко працював на новій для себе посаді - одного з керівників МТС - і одночасно навчався в Школі бізнесу Інституту міжнародних відносин. Його підлеглі, що займалися обслуговуванням основних операцій, відповідали за підтримання в чистоті і порядку обладнання, розміщеного більш ніж у 50 будинках міста. Водії й автомеханіки обслуговували парк, що нараховує сотні машин, а постачальники забезпечували всі районні відділення запасними частинами й іншими необхідними матеріалами.

Працівники, що обстежувалися, останні роки постійно не справлялися з поставленими завданнями і вимогами до їхнього виконання Степан регулярно вимірював виконувану ними роботу за чотирма показниками: (1) якість обслуговування; (2) техніка безпеки; (3) дисципліна приходу й відходу; (4) економія витрат. Всі показники, за винятком першого, вимірювалися кількісно. Своім найбільш важливим завданням Степан вважав досягнення виконання всіма підлеглими поставлених перед ними цілей.

У ході проведеного вивчення всі працівники були розбиті на групи. Кожна група вивчалася за однією з чотирьох цілей. Перевірка повинна була показати, яким чином зворотний зв'язок буде впливати на рівень досягнення поставлених цілей. В одній з груп майстер зустрічався з підлеглими раз на тиждень та інформував їх про те, хто з них досяг цілей за минулий тиждень. На цій же зустрічі встановлювалися цілі на наступний тиждень. Тим працівникам даної групи, хто працював добре, було про це сказано й узятو на замітку майстром. В іншій групі працівники оцінювали свої результати самі. У третій групі працівники до того, що вони самі оцінювали себе, додавали ще оцінку майстра.

Через три місяці після початку обстеження в роботі груп з'явилися ознаки поліпшення в показниках якості обслуговування і техніки безпеки. Показники приходу і відходу не змінилися, прогули були дуже рідкими. Група, що мала в попередньому році найбільш низькі результати, виявилася під кінець року вивчення на першому місці. Це була група, де оцінка йшла з двох сторін - від себе й від майстра. Та група, успіхи працівників якої оцінювалися тільки майстром, була другою, наблизившись дуже близько до групи, що зайняла перше місце

Степан Миколаєнко сказав з цього приводу: «В цих групах були люди, що дійсно одержували інформацію про результати своєї роботи. Коли працівник може без запитань і сумнівів знати, що є для нього ціллю і чи

досяг він її, а також періодично одержувати підтримку своєї поведінки похвалою начальника, то це найбільш сильна зброя в організації. Це те ж саме, що сповістити свої війська про перемогу».

Запитання до конкретної ситуації

1. Які з розглянутих у ситуації цілей відносяться до індивідуальних, групових і організаційних?
2. Як ви думаєте, чому для контролю роботи груп були вибрані чотири зазначених показники?
3. Яким методом відбувалося встановлення цілей у кожній із досліджуваних груп? Чи використовувалися при цьому елементи «управління за цілями»? Якщо так, то які? Підтвердить фактами.
4. Аргументовано поясніть, чому група «самооцінки» програла?
5. Що б ви порадили Степанові використовувати як кількісне вираження кожного з чотирьох показників, що були встановлені для груп.
6. Які ще цілі міг поставити перед собою Степан як керівник одного з ключових підрозділів міської телефонної станції.

Ситуація 2

Висококваліфікований фахівець часто запізнюється на роботу, пояснюючи таку поведінку своїми психофізіологічними особливостями.

Дії керівника:

- 1) оголосити догану, вжити рішучих заходів для встановлення жорстких правил дотримання дисципліни, як крайній захід - звільнення;
- 2) з'ясувати причини запізнь, запропонувати разом знайти оптимальний режим роботи;
- 3) залишити все, як є;
- 4) запропонувати колективу організувати творчу групу для створення інноваційного середовища.

Ситуація 3

Підлеглий ігнорує вказівки керівника, робить усе по-своєму, не реагує на зауваження. Які мають бути дії керівника?

- 1) з'ясувати мотиви упертості підлеглого і, розуміючи їхню несуттєвість, застосувати звичайні адміністративні заходи;
- 2) в інтересах справи намагатися переконати працівника, викликати прихильність до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт для подальшої роботи;
- 3) спробувати вплинути на співробітника через авторитетних для нього членів колективу;
- 4) спочатку подумати про те, що залежить від поведінки керівника, чи не робить він сам помилок, а вже потім з'ясувати у чому правий і в чому не правий цей підлеглий.

Ситуація 4

Один, із працівників відділу обліку і звітності під час складання річного звіту раптово занедужав. Робота відсутнього має бути виконана у визначений строк. Дії керівника в даній ситуації?

- 1) доручити виконання роботи відсутнього одному зі своїх підлеглих;
- 2) запропонувати колективу: “Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Зважимо, скільки часу необхідного для виконання своєї роботи, а потім вирішимо разом, як закінчити роботу співробітника, який занедужав”;
- 3) сказати колективу: “Я дуже перевантажений роботою! Розподіліть самостійно між собою роботу співробітника, який занедужав. Виручайте один одного й весь колектив. Людина видужає відпрацює. За справу!”;
- 4) виконати роботу самому.