



Выбор сотрудника или Nobody is perfect

«Итак, почти все собрались. Не будем ждать отстающего, он позвонил, скоро подойдет. Давайте начнем без него» - примерно с такими словами обратился к собравшимся в его кабинете Станислав Николаевич Федулов, Генеральный директор инновационной фирмы "Chi³P", специализирующейся в области микроэлектроники и оптоэлектроники. Фирма с самого начала занималась разработкой оптоэлектронных приборов и сенсоров, полупроводниковых источников света, систем отображения информации и сигнализации на основе оптоволоконных систем. Компания была образована в 1993 году, и все собравшиеся в кабинете прошли вместе «огонь и воду, и медные трубы» от самого начала и до сегодняшних событий. Каждый был специалистом в своей области, а за долгие годы совместной работы стал неплохо ориентироваться в работе своих коллег.

- Я пригласил Вас, господа, чтобы сообщить Вам «пренеприятнейшее известие». Нам удалось привлечь средства в наш новый проект «Производства кристаллов излучающих диодов». Кроме того, у нас потери – уволился Спиро Дмитрий Иванович, поэтому возникла вакансия на должность директора по маркетингу. В связи с этим в нашем дружном коллективе произойдут некоторые изменения. Месяц назад я предложил моим заместителям рассмотреть наши возможности и внести свои предложения.

Посему прошу выступить Наталью Викторовну с предложением по поводу отдела маркетинга.

Наталья Викторовна Васильева пришла в коллектив 4 года назад в отдел НИОКР рядовым сотрудником, имея в своем арсенале лишь красный диплом Института точной механики и оптики. Обладая мягким, скромным характером, что не помешало ей горячо отстаивать свою точку зрения в спорах с более маститыми собеседниками, она смогла легко влиться в уже сложившийся коллектив и продемонстрировать свои незаурядные качества: ответственность, старательность, обучаемость, преданность делу. Год назад она встала во главе отдела НИОКР и пока великолепно справлялась со своими обязанностями.

- Как Вы уже все знаете, месяц назад Вилен Михайлович Волков, исполнявший обязанности руководителя отдела по маркетингу, подал заявление об увольнении. Проработав у нас около 2-х лет, он показал себя как ответственный, профессиональный работник. Смог сформировать дружную «команду» специалистов, которые знают и качественно выполняют свои обязанности. На первом этапе его устраивали условия работы и оплаты его труда: как военный пенсионер, работая у нас, он практически удваивал свой доход. Около полугода назад он предложил увеличить сумму вознаграждения лично ему и некоторым членам его отдела, так как полагал, что увеличение оборота предприятия, наблюдающееся в последний год, в основном его заслуга и заслуга его отдела. Дирекцией ему было предложено, как опытному специалисту, как члену «команды», возглавить формируемое подразделение, курирующее вопросы отделов НИОКР и маркетинга с соответствующим увеличением зарплаты, к сожалению, он отказался, и мы не смогли найти компромиссное решение. Таким образом, перед нами стоит задача в ближайшее время





найти специалиста, обладающего опытом работы в сфере маркетинга, навыками управленческой работы, и имеющего, кроме того, довольно узкую специализацию.

Николай Павлович Галин, в обязанности которого входило отслеживание выполнения работ по контролю за качеством и маркетингу, кандидат физико-математических наук, специалист в области технологии эпитаксиального выращивания полупроводниковых структур для светодиодов, был человеком спокойным и уравновешенным, склонным оценивать проблемы точки зрения цифр.

- И так, сейчас у нас постоянно работает 46 специалистов. Средняя заработная плата с учетом начислений составляет \$600, что в пересчете на один кристалл составляет 0,12 цента. Для проведения работ по данному проекту необходимы инженеры-технологи с опытом работы в производстве полупроводниковых приборов, инженеры-электронщики для обслуживания электронной аппаратуры и отладки программного обеспечения. Из числа производственных рабочих необходимы: операторы для работы на оборудовании роста полупроводниковых материалов, операторы для работы на оборудовании изготовления интегральных схем и наладчики технологического оборудования. Как показало исследование, набор производственных рабочих перечисленных специальностей не представит затруднений. Гораздо сложнее дело обстоит с технологами. Мы можем предложить кандидатам на эту должность стандартный контракт на 3 года и не более \$540 в месяц, с учетом всех начислений. При этом, повторюсь, обязательным условием является опыт работы в довольно узкой области.

Некоторое время назад, когда мы только планировали создание нового производства, был проведен предварительный поиск кандидатов на вновь вводимые должности. Для обеспечения объективности результатов, мы пригласили к сотрудничеству консультационную компанию, которая на основании тестов, собеседований и селективного тренинга выдала «объективки-характеристики» кандидатов. На этой основе мы предварительно отобрали двоих, характеристики которых практически одинаково не полно отвечают нашим требованиям.

Петрова Ирина Ивановна

Общая характеристика.

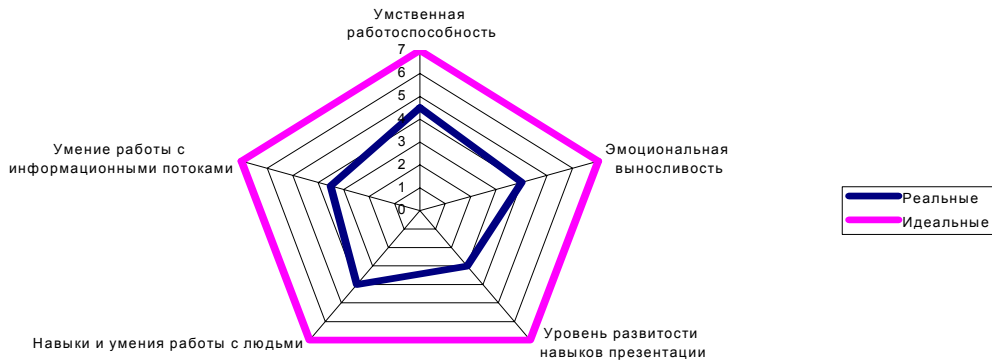
43 года, образование по специальности получила на вечернем факультете Ленинградского электротехнического института, имеет опыт руководящей работы более 15 лет. Предыдущие работодатели отмечают ее трудоспособность, ответственность, старательность, терпимость, обучаемость и уверенность в себе. Однако, из-за чрезмерно развитого чувства ответственности она склонна сваливать всю работу на себя, что может создать определенные трудности в случаях «цейтнота». Адекватно оценивает ситуацию, но при принятии решений испытывает некоторые сложности. При решении управленческих ситуаций в большей степени ориентирована на достижение целей, чем на людей и межличностные отношения, при этом всю ответственность берет на себя.

Характеристика как руководителя по пяти важнейшим параметрам, характеристика которых приведена в заключении текста данного кейса.





Петрова И.И.



Климин Дмитрий Игоревич

Общая характеристика

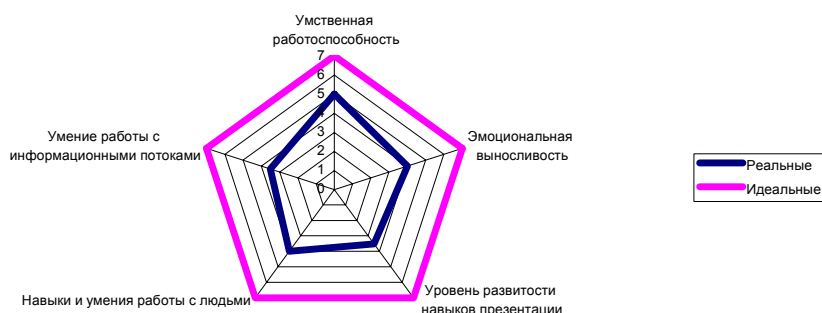
27 лет, получил базовое образование в Институте точной механики и оптики. Сотрудники с прежнего места работы говорят о нем, как об энергичном и добросовестном работнике, приятном эрудированном собеседнике. К сожалению, главным его недостатком является небольшой опыт руководящей работы – 2 года руководителем отдела сбыта в небольшой непрофильной фирме. Основными его качествами являются исполнительность, добросовестность, предприимчивость, активность, энергичность. Однако, в силу молодости, что, как правило, проходит, ему не присущи осторожность, обстоятельность, реалистичность и терпимость. При решении задач принимает в расчет не только достижение цели, но и на коллектив. Мотив смены работы – повышение уровня оплаты труда, что мы можем ему обеспечить, карьерный рост, что в ближайшее время проблематично.





Характеристика как руководителя

Климин Д.И.



1. Нейропсихическая выносливость.

Нейропсихическая выносливость в значительной степени влияет на уровень умственной работоспособности, на скорость протекания психических процессов и, в конечном счете, на количество работы, которую может выполнить сотрудник, не прибегая к резервам организма. Следует отметить, что когда мы говорим о высоких показателях умственной работоспособности, то имеем в виду количество работы, которую может выполнять человек без признаков утомления, а не о качестве выполнения работ.

2. Эмоциональная выносливость.

Эмоциональная выносливость характеризует степень стрессоустойчивости, возможность человека адекватно реагировать и действовать, не снижая качественные параметров, в различных критических и эмоционально насыщенных ситуациях (конфликтных, ситуациях неопределенности, дефицита времени и т. д.).

3. Навыки и умения презентации

Данный параметр важен при практической деятельности не только для руководителей среднего звена, но и для специалистов и сотрудников, которым в большей или меньшей степени приходится играть роль исполнителей. При оценке учитывалось:





- насколько успешно человек может донести до деловых партнеров основную идею сообщения;
- наличие разнообразных форм подачи информации и адекватность их применения;
- способность человека во время презентации вызывать у слушателей интерес к сообщению и уважение к собственной личности;
- умение понимать партнеров и изменять формы презентации в зависимости от реакций слушателей.

4. Оценка навыков и умений работы с людьми

Данный параметр, прежде всего, отражает:

- уровень адекватности отражения управленческой ситуации, ее участников и своей роли в ней;
- наличие достаточного количества (не менее 3) отработанных форм поведения в стандартных ситуациях;
- умения быть разным, т. е. использовать разнообразные стили руководства;
- умения конструктивно разрешать конфликтные ситуации;
- умения быть интересным, нужным и уважаемым, т. е. навыки по формированию авторитета.

5. Оценка навыков работы с информационными потоками.

В данном блоке, прежде всего, оценивалось:

- умение разделять основное от второстепенного и навыки по сбору необходимой информации;
- умение сжимать и разворачивать информацию, например, просто говорить о сложном и сложно о простом;
- умения в постановке целей и навыки в построении поэтапной технологии их реализации;
- навыки по принятию решений;

Таким образом, перед нами дилемма, которую нам необходимо решить.

Вопросы





Содействие развитию инновационных малых и средних предприятий в Балтийском регионе Российской Федерации

Promotion of Innovative SMEs in the Baltic Region,
Russian Federation (EUROPEAID/113746/C/SV/RU)

1. К какому типу организационной культуры можно отнести эту компанию? На какой стадии развития находится эта компания? Основные проблемы и их решения.
2. Какие способы мотивации могут быть применены в случае с начальником отдела по маркетингу. Возможные последствия его увольнения. Возможные решения проблемы.
3. Оцените характеристики кандидатов на вакансию инженера-технолога. Возможные методы мотивации одного из кандидатов (по выбору). Перспектива развития событий.

