



Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
«Технический университет УГМК»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

**Направление
подготовки**

22.04.02 Metallurgy

**Название магистерской
программы**

**Внедрение инновационных технологий на
металлургических предприятиях**

Уровень высшего образования

Магистратура

(бакалавриат, специалитет, магистратура)

Рассмотрено на заседании кафедры Metallurgy
Одобрено Методическим советом университета 30 июня 2021 г., протокол № 4

г. Верхняя Пышма
2021

Коллектив разработчиков:

№ п/п	ФИО	Уч. степень, уч. звание
1	Дубровина О.В.	доцент

Задания и методические указания к выполнению контрольной работы составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Современные методы управления производственным коллективом».

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

1. Цели и задачи контрольной работы.

Контрольная работа – одна из форм контроля уровня знаний магистрантов и ориентирования его в вопросах, ограниченных объемом учебной тематики.

Цели контрольной работы:

- углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания магистрантов;
- способствовать формированию компетенций

Контрольная работа включает в себя задания следующего характера:

- вопросы и задание на логическое осмысление информации, конкретизация и оценочные суждения (выделить ключевые понятия и термины темы, изложить содержание и ваше понимание заданной темы);
- задание на практическое применение изучаемой информации (решение кейса).

Анализ литературы по проблеме предполагает:

- сравнение выделенных авторами понятий, классификаций и их оснований;
- сравнение общих концепций, основных идей, точек зрения на отдельные вопросы;
- анализ аргументации сделанных выводов (теоретическая, экспериментальная апробация в практике), убедительности, доказательности, достаточности аргументации;
- систематизацию основных идей по излагаемой проблеме;
- собственное понимание проблемы, либо указать с какими точками зрения согласен студент и почему.

Выбор варианта контрольной работы.

Контрольная работа содержит 30 вариантов. Выбор вариантов может осуществляться самими студентами (для очной формы обучения). Для студентов заочной формы обучения № варианта контрольной может соответствовать № по списку студентов в журнале и ведомости.

2. Структура контрольной работы

1. *Титульный лист.* На титульном листе должны быть приведены следующие сведения: наименование учебного заведения, факультета, кафедры, где выполнена контрольная работа; дисциплина, тема; Ф.И.О. студента, отделение (ОФО или ОЗО), специальность, курс, номер группы и номер зачетной книжки, номер варианта; место и год выполнения работы.

2. *Оглавление (содержание),* включающее: введение, название разделов (при необходимости подразделов), заключение, список использованных источников с указанием страниц.

3. *Введение.*

4. *Текст* контрольной работы.

5. *Список использованной литературы.*

3. Методика выполнения контрольной работы

Выполнение контрольной работы представляет собой определенную последовательность логически связанных действий, нарушение которой существенно снижает результативность работы.

Основные этапы выполнения контрольной работы

1. *Уяснение содержания темы и целевых установок.* На основе этого можно наметить главные вопросы, подлежащие рассмотрению, и их краткое содержание.

2. *Составление календарного плана,* который предусматривает: сроки подбора и изучения литературы, составление плана контрольной работы, написание каждого раздела темы, редактирование, оформление, изготовление схем, предоставление работы, доработку контрольной работы в целях устранения отмеченных недостатков и окончательное оформление.

3. *Подбор литературы по теме.* При подборе литературы целесообразно руководствоваться следующими критериями:

а) полнота охвата материала по теме. Не следует ограничиваться одним или двумя источниками, поскольку полноценная контрольная работа должна отражать не только широкий круг фактов, но и различные (порой противоположные) мнения по тому или иному вопросу;

б) научный уровень издания. При выборе литературы следует отдавать предпочтение научным изданиям или учебным пособиям для вузов и избегать обращения к популярным и научно-популярным брошюрам (указание на тип издания содержится в аннотации);

в) новизна материала. Как правило, при наличии выбора следует использовать более поздние по времени издания, поскольку они, с одной стороны, содержат предшествующий опыт изучения проблемы, с другой более современные оценки исторических событий и т. д.

4. *Предварительное изучение литературы и составление плана.*

5. *Составление черновика контрольной работы.* Из отобранных источников извлекаются сведения, цитаты, идеи, которые автор предполагает включить в текст работы. Обязательно указывается библиографическое описание литературы. Рекомендуется описание литературы производить в процессе ее отбора, чтобы избежать повторного обращения к источнику.

6. *Работа над текстом.* Во введении необходимо отразить актуальность темы, дать общую характеристику изучения темы, сформулировать задачи. В основной части представляется анализ современной литературы по теме работы. Выразить свою позицию по данной проблематике. В заключении необходимо подвести итог, сделать выводы, кратко оценить степень достижения цели и задач.

7. *Оформление библиографических ссылок и списка литературы* осуществляется в соответствии со стандартами, принятыми в научных изданиях (см. правила оформления курсовых и дипломных работ).

4. Критерии оценки контрольной работы

Работа считается зачетной в том случае, если она отвечает определенным требованиям:

- правильно раскрывает предложенный план;
- выявляет знание источников и литературы по теме;
- содержит достоверный материал;
- имеется обобщение по представленному теоретическому материалу;
- имеется выраженная и обоснованная позиция автора по решаемой проблеме;
- при решении кейса использованы адекватные ссылки на нормативные акты и теоретические источники;
- соответствует правилам оформления.

Оценка "неудовлетворительно" ставится, если работа полностью не отвечает требованиям к данному виду зачетных работ студентов. Неудовлетворительной считается также работа, в которой заметно прилежание, но которая выполнена на уровне не научной, а житейской логики. Неудовлетворительная работа возвращается студенту для доработки.

Варианты и темы контрольных работ

Вариант №1

1. Документальное оформление сотрудничества с персоналом
2. Кейс №1

Вариант №2

1. Теория использования трудовых ресурсов
2. Кейс №2

Вариант №3

1. Действия администрации при возникновении трудового спора
2. Кейс №3

Вариант №4

1. Теория человеческого капитала
2. Кейс №4

Вариант №5

1. Доктрина командного менеджмента
2. Кейс №5

Вариант №6

1. Технология формирования лояльности персонала
2. Кейс №6

Вариант №7

1. Доктрина контрактации индивидуальной ответственности
2. Кейс №7

Вариант №8

1. Технологии мотивации персонала к инновациям
2. Кейс №8

Вариант №9

1. Неформальные мероприятия в организации
2. Кейс №9

Вариант №10

1. Доктрина научного управления (научной организации труда)
2. Кейс №10

Вариант №11

1. Доктрина человеческих отношений
2. Кейс №11

Вариант №12

1. Материальная мотивация персонала
2. Кейс №12

Вариант №13

1. Нематериальная мотивация персонала
2. Кейс №14

Вариант №14

1. Формирование «продуктивной корпоративной культуры»
2. Кейс №14

Вариант №15

1. Сопротивление персонала корпоративным стандартам
2. Кейс №15

Вариант №16

1. Наставничество в организации
2. Кейс №16

Вариант №17

1. Экономическое значение благоприятной производственной среды.
2. Кейс №17

Вариант №18

1. Социальное значение благоприятной производственной среды.
2. Кейс №18

Вариант №19

1. Основные группы опасных производственных факторов.
2. Кейс №19

Вариант №20

1. Основные группы опасных производственных факторов.
2. Кейс №20

Вариант №21

1. Показатели эффективности работы коллектива.
2. Кейс №21

Вариант №22

1. Психологическая несовместимость в коллективе
2. Кейс №22

Вариант №23

1. Индивидуальные схемы мотивации персонала
2. Кейс №23

Вариант №24

1. Компенсационная стратегия организации
2. Кейс №24

Вариант №25

1. Основные методы интегральной оценки условий труда
2. Кейс №25

Вариант №26

1. Активная кадровая политика организации
2. Кейс №26

Вариант №27

1. Закрытая кадровая политика организации
2. Кейс №27

Вариант №28

1. Технология специальной оценки условий труда на производстве
2. Кейс №28

Вариант №29

1. Роль руководителя в формировании организационной культуры предприятия
2. Кейс №29

Вариант №30

1. Основные группы кадровых процедур на предприятии
2. Кейс №30

КЕЙСЫ

(материалы получены на сайте www.gb.ru – Российский бизнес)

Кейс №1

На официальном сайте салона «Львица» заинтересованных лиц призывают «окунуться в царство красоты». Я решила узнать, что скрывается за кулисами этого царства со столь интригующим названием. Благо, вакансия нашлась подходящая: администратор.

Сам салон находится в полуподвальном помещении. Впрочем, мне экскурсию по будущему месту работы устраивать никто не стал - сразу же попросили пройти в небольшой кабинет, где, судя по всему, меня ждала руководитель компании Светлана. Во всяком случае, её должность и имя я выяснила из разговора. Сама она решила не представляться.

Наша беседа начинается с того, что Светлана интересуется у меня наличием московской прописки.

Убедившись, что регистрация в городе Москве имеется, она начинает спрашивать о предыдущем опыте работы, о том, почему заинтересовала вакансия.

- А как вы представляете себе работу администратора в салоне красоты?

- Мне кажется, что функционал таков: встреча и первоначальное обслуживание клиентов, общение по телефону, рассказ о предоставляемых услугах и их цене, продажа сопутствующих товаров, ведение расписаний мастеров, «дозаказ» необходимых для их работы вещей - красок, масок, фенов и так далее.

- Ну, в принципе, верно. Все, что касается их оборудования - это их проблемы, - говорит Светлана.

- Ну, что ж, думаю я. - Мне же легче и меньше работы.

После этого содержательного диалога Светлана просит меня предъявить паспорт. Особо внимательно она интересуется страницей с пропиской. Я так поняла, что на слово мне никто верить не захотел. Не самая приятная ситуация, если честно.

- Каков уровень моей заработной платы? – интересуюсь я.

- Зарплата зависит от того, как справляешься с работой.

Женщина записывает мой номер телефона и предлагает подождать решения несколько дней, пока она не пообщается со всеми кандидатами.

После этого всем своим видом она как бы говорит мне, что аудиенция завершена. Я начинаю быстро и конкретно задавать свои вопросы.

- Про функционал вам все расскажут на стажировке.

- То есть, ещё какое-то время мне будет нужно поучиться? А сколько приблизительно?

- Как только я пойму, что вы готовы работать одна - значит, начнете работать одна. Потребуется неделя - значит, неделя. Две - значит, две, - объясняет Светлана. - Чем быстрее научитесь - тем быстрее выйдете на работу. Это зависит только от вас.

- А трудоустройство в какой момент происходит?

- Ну, в первый день, когда вы на стажировку выйдете, мы копию паспорта снимем у вас обязательно. А официально - когда начнете работать одна. А то вдруг вы через три дня придете и скажете, что эта работа вам не нравится, и вы не справитесь с ней, и больше приходить не будете.

- Ну, что ж, заодно и вы посмотрите на меня, убедитесь в верности выбора.

- Нет, я смотреть не буду. Потому что смотреть на человека на первой неделе стажировки - занятие бесполезное, - объясняет рекрутер.

Вопрос об оплате труда я тоже не обошла стороной. И услышала в ответ.

- Я очень строго отношусь к работе администратора. Есть функции, которые вы должны выполнять. И «не успела», «не поняла» - я этого не принимаю. Человек, работающий на этой должности, обязан справляться. И зарплата ваша зависит от того, как вы будете справляться, - объясняет Светлана.

- Как это?

- Ну, вот у меня есть администратор, которая справляется со своими обязанностями на 98%. На 100% никто не справляется, кстати. Так вот, она получает больше всех. У неё смена стоит таких денег. А другая администратор справляется только на 50% - ну и получает 20 000 рублей.

- То есть, оклада нет?

- Есть оплата за выход, за смену. От 1 200 до 1 500 рублей я плачу. Плюс проценты от продаж - это уже сколько сами продаете. А оплата за выход зависит от меня и остается на мое усмотрение, предупреждаю сразу. Если люди халявят, я это вижу сразу, и не люблю такого. Я готова платить, когда человек работает хорошо и отдается работе на 100%, - завершает разговор Светлана.

Задания:

1. Разработайте сценарий встречи соискателя вакантной должности с учетом:

- правомерности требования от соискателя вакантной должности наличия регистрации;
- обоснованности вопросов работодателя;
- необходимости организации обучения работника;

- установленного законом порядка трудоустройства (приема на работу).

Кейс №2

Объявление о наборе сотрудников в компанию «Л'Этуаль» на позицию продавца-консультанта я увидела в метро. Обычно объявлениям, расклеенным на стенах вагонов, я не доверяю. Но тут вроде бы на работу к себе зовет крупная известная компания, да и зарплата неплохая. Решила съездить на собеседование. В один из будних дней я доезжаю до станции метро «Пражская». Ровно в 15.00 захожу в холл и оказываюсь, в буквальном смысле слова, окружена толпой. «Может быть, здесь какая-то распродажа или забастовка?» - приходит мне в голову.

- Здравствуйте, я на собеседование в компанию «Л'Этуаль». Не подскажете, куда мне пройти? - аккуратно интересуюсь я у охранника.

- В середину толпы, - улыбается он. - Здесь все «на собеседование в «Л'Этуаль»».

Если честно, такого ажиотажа я не ожидала. Собеседование проводится каждый будний день в 11.00 и 15.00. Я пришла в середине обыкновенной рабочей недели, а здесь уже около пятидесяти человек. Неужели все стремятся стать продавцами-консультантами, а реклама вакансии в метро столь эффективна? Несмотря на то, что в объявлении было написано, что собеседование начинается «ровно в 15:00 часов», до 15.15 нас всех томили в небольшом холле бизнес-центра. А потом ещё минут пять мы ждали, когда откроется заветная железная дверь, за которой скрывались наши рекрутеры.

- Кто на заведующего магазином - поднимите руки! - кричит в толпу невысокий усатый мужчина, показавшийся из-за дверей. Руку не поднял ни один человек...

- Так, а кто на кассира? - задает мужчина следующий вопрос.

- Я! - кричит откуда-то из толпы одинокий женский голос.

- Опыт у вас есть? - в никуда криком же отвечает мужчина.

- Есть у меня опыт, - кричат ему в ответ.

- Ну тогда пробирайтесь к двери, проходите и заполняйте анкету.

Девушка выбирается из последних рядов и скрывается за дверью.

- А остальные что, сплошные продавцы-консультанты?

- Да-а-а, - раздается нестройный хор голосов.

- Ну, тогда аккуратно проходите в переговорную. Это последняя дверь по коридору, - инструктирует нас мужчина и наконец-то открывает заветную железную дверь.

Мы проходим в небольшое помещение, где рассаживаемся на стулья. Группа желающих попробовать себя на позиции продавца-консультанта практически полностью занимает помещение. Через пять минут к нам входит девушка.

- Ох, как вас много, - поражается она. Значит, все-таки это мне так «повезло», а обычно соискателей гораздо меньше. Девушка представляется Яной, сотрудницей отдела персонала. Она объясняет, как мы построим нашу беседу. «Сейчас полчаса мы потратим на обсуждение общих вопросов по поводу вашего будущего трудоустройства. Если вас всё устроит, надо будет заполнить анкету и пройти индивидуальное собеседование со мной или моими коллегами.

Если после этого все будет устраивать и вас, и нас, - мы выдаем вам направление в магазин, где вы начнете свою стажировку. Уйти можно в любой момент собеседования - никто на вас не обидится», - говорит Яна.

Девушка начинает с рассказа о сети магазинов «Л'Этуаль»: когда был открыт первый, сколько магазинов на территории России функционирует сейчас, какие марки и бренды представлены в ассортименте.

- У нас порядка сорока пяти тысяч наименований продукции в каждом магазине. Сможете выучить всё, чтобы грамотно представить товар клиенту? - спрашивает рекрутер.

- Да-а-а, - вновь отвечает нестройных хор голосов.

- Тогда я расскажу вам сейчас обо всех условиях трудоустройства, о том, как начисляется заработная плата, и какие перспективы роста в компании вас могут ожидать. После успешного завершения первых этапов собеседования перспективных соискателей отдел

персонала отправляет на пятидневную стажировку. Естественно, в тот магазин, в котором будущему работнику будет работать удобнее всего.

При дальнейшем трудоустройстве стажировка оплачивается из расчета 383 рубля в день. То есть, за неделю работы в качестве стажера вы получите 1915 рублей. Потом на один день соискатели возвращаются в отдел персонала. Точнее, в учебный центр компании, расположенный по тому же адресу. Там за 8 часов и 20 минут вы должны будете пройти тренинг «Введение в специализацию и кассы». Сразу после успешного окончания в отделе персонала вас оформляют в штат «продавцом 4-й категории» с записью в трудовую книжку. И все, на работу можно выходить буквально на следующий день.

В течение месяца после оформления свежее испеченному продавцу требуется не только работать на благо нового работодателя, но и посетить пять однодневных тренингов. После чего пройти процедуру аттестации. Это даст возможность получить не только новые знания, но и новую должность: «продавец-консультант 3 категории».

Оклада для продавцов не предусмотрено. Сразу же после трудоустройства новичкам присваивается личный кассовый номер посредством которого отслеживаются все продажи того или иного сотрудника. Кстати, выяснить, сколько именно денег от продажи того или иного товара получит сотрудник, может человек, даже не работающий в компании.

- Свой процент от продажи вы можете увидеть и узнать ещё до того, как пробьете товар на кассе или выучите эти суммы наизусть. В правом нижнем углу каждого ценника в наших магазинах проставлен процент от стоимости товара, который получит консультант в случае его продажи. Он колеблется от 0,3% до 10% на различные наименования, - объясняет девушка.

- А есть какой-то обязательный минимум, который мы будем получать в любом случае?

- Есть. Продавцы четвертой категории получают минимально 5600 рублей месяц, третьей категории - 6700 рублей.

Но, я надеюсь, вы понимаете, что нам такие сотрудники не нужны. Система мотивации в компании выстроена именно таким образом, что мы ориентированы именно на тех кандидатов, которые хотят общаться, продавать и получать достойный доход, а не официально установленный минимум.

«Достойный доход» продавца-консультанта зависит от сезона. Летом 2009 года сотрудники компании зарабатывали в среднем 25 000-27 000 рублей. Осенью - 30 000-37 000. Ну, а зимние праздники традиционно считаются самым высоким сезоном, когда зарплата продавцов может увеличиваться в два-три раза. Кстати, все зарплаты белые. А это значит, что из заработанной суммы всегда нужно будет вычитать 13%.

Далее мы обсуждаем другие, не менее важные условия трудоустройства продавца-консультанта. График работы составляется на месяц вперед. В основном, работать придется по 12 часов в день, по графику работы торгового центра, где располагается магазин.

«У вас будет возможность уйти на обед и ещё три-четыре перерыва по 15 минут. Вы просто будете уходить в подсобное помещение и садиться, чтобы дать отдохнуть ногам.

Вы в зале работаете стоя, и такие тайм-ауты просто необходимы», - объясняет Яна.

Трудоустройство по ТК. Все социальные гарантии, прописанные в кодексе, распространяются и на сотрудников компании. В качестве соцпакета есть только внутренняя скидка на продукцию. К слову, на вещи, сломанные или испорченные продавцом, эта скидка не распространяется.

«Сам сломал - сам плати», - объясняет политику компании рекрутер.

Форма одежды есть. На время стажировки в собственном гардеробе придется разыскать черные классические брюки и белый классический «верх». После оформления в штат верхняя часть формы либо выдается со склада, либо бухгалтерия возвращает сотруднику средства, потраченные на форму. К внешнему виду продавцов-консультантов в компании относятся очень серьезно. От девушек требуется наличие макияжа и маникюра. «Молодые люди макияж могут не наносить, но маникюр и ухоженные руки - это обязательное требование», - предупреждает Яна.

Ликбез о вакансии длился около получаса, и все соискатели успели выяснить практически все аспекты своей будущей работы. После того, как Яна заканчивает свою речь, нам выдают анкеты, которые необходимо заполнить перед индивидуальным собеседованием. В ней интересуются не только ФИО, местом рождения и проживания кандидата, но и его знаком зодиака.

Также моих будущих работодателей интересует наличие недвижимости у меня в собственности и количество выкуриваемых в день сигарет. Самое интересное, что ответа «не курю» в анкете не предусмотрено.

Тем временем, мои коллеги по собеседованию постепенно заканчивают заполнение анкеты и выстраиваются в очередь на индивидуальное собеседование. Где-то через 15 минут подходит и моя очередь пройти в кабинет для «личной беседы». Девушка, к которой я попадаю, не представляется. Едва взглянув на мою анкету, она задает первый вопрос: «Почему именно продавец-консультант?». Как можно более убедительно рассказываю о своей мотивации. «Сколько времени вы готовы тратить на дорогу до работы?» - задает она второй вопрос. Отвечаю, что не более часа.

Этих двух вопросов девушке оказалось достаточно, чтобы выдать мне небольшой листок, где указан список необходимых документов для оформления направления на стажировку. «Собирайте все документы и приезжайте к нам с 9 до 11 часов в любой будний день, - говорит она. - И, если не сложно, пригласите следующего кандидата, пожалуйста».

Задания:

1. Сформулируйте понятие «стажировка».
2. Относится ли стажировка к направлению кадровой политики «Профессиональное развитие персонала»?
3. Достаточно ли записи в трудовой книжке, чтобы работник считался принятым на работу?
4. Каков порядок приема на работу?
5. Каков минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации на сегодняшний день?
6. Вправе ли работодатель самостоятельно устанавливать системы оплаты труда?
7. Какова нормальная продолжительность рабочего времени в силу Трудового кодекса Российской Федерации?
8. Какова продолжительность перерыва для отдыха и питания в силу закона?
9. Каким локальным документом устанавливается конкретная продолжительность перерыва?

Кейс №3

Предложение о работе появилось с самой неожиданной стороны. От сотрудника компании, который оформлял документы об аренде квартиры для моей соседки.

Имея небольшой опыт работы в недвижимости, я согласилась это предложение рассмотреть.

- Тогда вы приезжайте в понедельник, к 12 часам. Я вас встречу и познакомлю с руководителем подразделения, и вы побеседуете.

- А предварительно созваниваться не нужно с руководителем? Записаться на собеседование? - удивилась я.

- Нет, у нас этого нет. В основном берут «своих», - улыбается мой собеседник.

Мне предложили приехать на собеседование в «Сретенское отделение» корпорации «Инком».

Первое, что бросилось в глаза, - это полное отсутствие вывесок и указателей на местоположение компании. Была только маленькая распечатка формата А4 непосредственно на двери самого отдела. За дверью офиса оказывается довольно большая и просторная комната, в которой около двадцати столов. Мой рекомендатель подводит меня к женщине, которая впоследствии оказалась руководителем данного подразделения. Ее рабочий стол находится в этой же комнате.

- Меня зовут Елена Владимировна, руководитель департамента аренды,- представляется она и предлагает присесть. Изначально работать мне предлагали с коммерческой недвижимостью. Но при встрече разговор заходит об аренде жилых помещений. Впрочем, для меня особой разницы нет, поэтому я решила не обращать внимание на несостыковки и сосредоточилась на вакансии.

- О нас, о нашей компании, знают все. Так что перейдем сразу к вакансии! - довольно четко и понятно обозначает свою позицию рекрутер.

- График работы у вас будет 2/2, с 9 до 21 часа в будние дни. В выходные - начало работы позже, конец работы раньше, примерно на час.

- А какова зарплата?

- От 20 тысяч рублей плюс проценты от сделок.

- Не могли бы вы рассказать поподробнее?

- Ну, у нас есть план. Вы вообще в курсе, какие функции будете выполнять?

- Нет. Вы мне еще не рассказывали... - совсем теряюсь я.

- Ну, хорошо, - соглашается рекрутер. - Вы принимаете звонки от клиентов по объектам (квартирам, комнатам). У нас, как вы уже могли догадаться, занимаются только арендой. Далее вы фиксируете все звонки в базе, взаимодействуете с агентами. То есть смотрите занятость каждого агента. И отдаете сделку тому, кто более свободен. Далее, у нас есть план. Его устанавливают каждый месяц. Если наше подразделение его выполняет или перевыполняет, значит, получаете прибавку в 3% от сделок.

- Вроде бы ясно. Кстати, зарплата выдается один раз в месяц? - интересуюсь я.

- Да.

- Перечисляется на карточку?

- На какую карточку? А, вы имеете ввиду, банковскую? Нет, что вы. Это только для оформленных сотрудников.

- А каким сотрудником буду я?

- Мы оформляем только тех сотрудников, которые занимают руководящие должности.

Ну, или «старых» сотрудников. Так что вас мы оформлять не будем, просто заключим договор.

Соответственно, и зарплата будет выдаваться на руки.

Никаких «поблажек» не будет. Болеют только по договоренности с руководством. Причем, больничный не оплачиваемый.

Отпуск четыре недели в году.

Задания:

1. Сформулируйте политику работодателя в отношении подбора и отбора персонала.
2. Какова нормальная продолжительность рабочего дня работника в силу Трудового кодекса Российской Федерации?
3. Правомерно ли установление продолжительности рабочего дня с 9 до 21 часа?
4. Куда могут быть обжалованы действия работодателя, нарушающие действующее трудовое законодательство в части установления большей, чем предусмотрено законом, продолжительности рабочего времени?
5. Каков порядок привлечения работников к работе в выходные и праздничные дни?
6. Сформулируйте объявление о вакансии специалиста по работе с недвижимостью в части условий труда.
7. Каков порядок приема на работу?
8. Допускает ли закон ограничения в оформлении на работу путем заключения трудового договора по категориям персонала?
9. Можно ли заключить договор, «не оформляя» работника?
10. Каков порядок подготовки и заключения трудового договора?
11. Каковы гарантии работнику при временной нетрудоспособности?
12. Какова продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска?
13. Каков порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков?

Кейс №4

Магазины компании «Иль Де Боте» в последнее время часто встречались мне на пути. Я решила узнать о работе косметической сети подробнее и отправилась на собеседование по вакансии «продавец-консультант». Записываться на собеседование не требуется, достаточно в нужное время подъехать в отдел управления персоналом. Охранник, сидящий на входе, строго спрашивает у меня, на какую вакансию я собираюсь претендовать и захватила ли с собой фотографию. После этого он предлагает мне присесть на свободное место и заполнить анкету, которую сам же и выдает. Спрашивают

- о возрасте;
- национальности;
- образовании, в том числе стажировках и курсах;
- месте изучения иностранных языков;
- уровне владения ПК.

Трудовую деятельность надо указывать за последние 10 лет. Второй лист анкеты, на котором располагается пункт «Дополнительная информация», привлекает меня гораздо больше. Интересны вопросы:

- о наличии татуировок;
- привычки к курению;
- о привлечении к уголовной, административной или гражданской ответственности.

Мой будущий работодатель хочет также знать, в чьей квартире я проживаю, автомобиль какой марки я предпочитаю, каков размер заработной платы на последнем месте работы.

В кабинете работает сразу несколько рекрутеров, но собеседование проводит лишь одна из них. Она начинает изучать мою анкету. Интересуется только последним местом работы, функциональными обязанностями. А потом вопросы переходят в личную область.

- А с кем вы сейчас живете?
- С супругом.
- А супруг... Работает? – спрашивает рекрутер.
- Да, - лаконично отвечаю я.
- И чем занимается?
- Что вы знаете о нашей сети? – задает следующий вопрос рекрутер.
- Планируете ли получить диплом о высшем образовании?
- Как определяете для себя «свою работу»?
- Кем вы себя видите через три года?

- А сейчас я задам вам один из самых популярных вопросов, которые я не люблю задавать, но вынуждена, - интригует меня рекрутер. – Вы замужем, молоды... Когда планируете завести детей?

- У меня больше вопросов к вам нет. Может быть, они имеются у вас ко мне?
- Естественно, есть, - улыбаюсь я. И засыпаю рекрутера вопросами.

- Зарплата складывается из нескольких составляющих. В том числе, она зависит от процента от коллективных продаж, и бонуса, который начисляет вам директор магазина. В среднем продавцы-консультанты получают у нас около 24 000 рублей.

В каждом магазине представлено порядка 200-300 марок. Продавцы, конечно, закрепляются за определенными марками, но работать придется с клиентом, а не с брендами. Так что знать надо будет весь ассортимент. Для этого в первые три месяца после трудоустройства продавцы в свои выходные дни (напомню, график работы 2 через 2) должны посещать тренинги и семинары.

Рабочий день у продавцов-консультантов длится по 12 часов.

И основное время приходится проводить на ногах, потому что в день предусмотрено только два перерыва по полчаса, а сидеть в торговом зале запрещено.

Вопрос формы. Дело в том, что существует строгий дресс-код, все девушки и молодые люди, работающие в торговых залах, одеты одинаково. Форму покупать нужно самим. А компания оплатит лишь 50% от затраченных денег.

По окончании собеседования рекрутер обещает перезвонить в течение нескольких дней. «Но только в случае принятия положительного решения по вашей кандидатуре», - предупреждает она.

Задания:

1. Как ответы на поставленные вопросы могут повлиять на решение работодателя о приеме (отказе в приеме) на работу?
2. Насколько, на Ваш взгляд, обоснованы вопросы личного характера?
3. Могут ли ответы повлиять на решение работодателя о приеме (отказе в приеме) на работу?
4. Имеет ли право работодатель отказать в приеме на работу лицу по мотивам неприятия информации о личной жизни соискателя?
5. Сформулируйте вопросы, которые Вы задали бы рекрутеру.
6. Вправе ли администрация магазина ставить размер заработной платы в зависимость от процента от коллективных продаж и бонусов?
7. Что такое бонус?
8. Обоснуйте законность привлечения продавцов в выходные дни к посещению тренингов и семинаров.
9. Какова установленная законом продолжительность рабочего дня?
10. Вправе ли работодатель увеличивать продолжительность рабочего дня работника?
11. Какими локальными нормативными документами регулируется вопрос об увеличении продолжительности рабочего дня?
12. Представьте, что Вы – представитель администрации, которому необходимо обосновать позицию по приобретению работниками форменной одежды за свой счет. Докажите работникам свою правоту.

Кейс №5

В октябре 2010 года на одном из рекрутеринговых сайтов я увидела вакансию, которая предлагала поработать в компании X5 Retail Group. Компания могла предложить работу в сетях супермаркетов «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель». Думала, что попаду в отдел персонала вообще всей компании, а сотрудники, с которыми я разговаривала по телефону, разубеждать меня не стремились. В итоге договорилась о собеседовании в середине дня, недалеко от станции метро «Проспект Вернадского». «Последний вагон из центра, маршрутка № 300. На конечной остановке - магазин «Перекресток». Вы нас легко найдете», - обещает девушка на том конце провода. Но оказывается не права...

Прождав необходимой маршрутки на остановке около 20 минут, я снова звоню девушке. «Нет маршрутки? Странно. Ну, вот ещё можете сесть на 465 или 715 автобусы», - советует мне рекрутер. Уточнить, на какой остановке стоит искать отдел персонала, она не потрудилась. Какое-то время я трачу на поиски остановок необходимых автобусов. Оказывается, что девушка неправильно указала мне выход из метро - весь нужный транспорт отправлялся с остановок, которые находятся у выхода из первого вагона из центра.

Первая попытка найти отдел персонала компании провалилась с треском, а я пообщалась с охранником, который считал себя главным рекрутером в магазине «Перекресток», и девушкой, которая не потрудилась скрыть от соискателя, что на территории магазина сотрудники могут свободно курить.

Анкета, которую меня попросили заполнить в отделе персонала, ничем особенным не запомнилась. Разве что интересовались не только «стандартным» номером паспорта, но и ИНН и даже карточкой пенсионного страхования. Девушка, не пожелавшая представиться, начинает наше собеседование с вопросов, работала ли я раньше в торговле и с какими группами товаров. После этого рассказывает, что работать мне предстоит с алкоголем. Функционал продавца-консультанта: выкладка и общение с клиентами.

- Вы хорошо знаете алкогольную продукцию? Дело в том, что вам нужно будет помогать посетителям подобрать вино к еде, например, - объясняет рекрутер.

- Хм, в таком случае, мне бы стоило ближе познакомиться с рынком...
- У вас будет 3 месяца на это - столько длится испытательный срок. А в сети есть масса информации.

- Извините, во внутренней сети компании или в Google?

- В Google, - смущаясь, отвечает рекрутер.

Девушка предлагает мне работу в магазине «Перекресток», который находится на улице Удальцова. Она звонит директору магазина, чтобы уточнить, когда та сможет пообщаться со мной по поводу работы. Женщина, которая тоже не представляется при личном знакомстве, оказывается неподалеку от отдела персонала. Заглянув к нам «на огонек», она достаточно экспрессивно отвечает, что вакансий консультантов в магазине нет. А продавцы занимаются только выкладкой товара.

- Почему бы не взять девочку? - предлагает рекрутер.

- У меня можно будет работать продавцом. Но этим обычно мальчики занимаются! - говорит директор.

- И она коробки таскать будет? - усмехается собеседница.

В этот момент девушка-рекрутер жалобно смотрит на меня.

Решаю, что ситуацию стоит взять в свои руки.

- Извините, а чем отличается функционал продавца и консультанта?

- Консультант работает с клиентами, продавец занимается выкладкой.

Это две совершенно разные должности. И я бы не советовала вам коробки таскать, - говорит директор.

- Согласна с вами, - отвечаю я директору. И вновь прихожу на помощь растерянному рекрутеру.

- Может быть, вакансия консультанта есть в других магазинах?

Девушка обзванивает некоторые супермаркеты сети, но открытой вакансии там не оказывается. Она вновь не знает, что делать.

- Давайте я оставлю анкету, а если в ближайшее время в компании появится подходящая должность, вы мне позвоните, - произношу я фразу, которая вообще-то должна была быть сказана рекрутером.

Задания:

1. Разработайте текст объявления о приеме на работу на должность продавца-консультанта с учетом требований, предъявляемых к объявлению.

2. Подготовьте вопросы для собеседования с лицом, ищущим работу.

3. Какова продолжительность испытательного срока по российскому трудовому законодательству?

4. Разработайте правила поведения руководителя при личной встрече с лицом, ищущим работу.

5. Правомерно ли возлагать обязанности грузчика на продавца продовольственных товаров?

6. Насколько обосновано распределение обязанностей между консультантом и продавцом? Ответ мотивируйте.

7. Перечислите работы, на которых ограничивается применение труда женщин.

Кейс №6

Один из екатеринбургских банков, «Уралфинанс», в августе открыл вакансию «специалист по обслуживанию корпоративных клиентов». Я решила узнать, как работают банковские сотрудники в столице Урала.

Долго дозванивалась в отдел персонала: секретарь не понимала, зачем я ищу отдел персонала, перенаправляла к другим сотрудникам, они оказывались на обеде, и так по кругу около двух часов. В итоге все сотрудники вернулись с обеда и меня наконец-то соединили с необходимым человеком. Ирина предложила подъехать в главный офис компании на следующий день.

Головное отделение банка находится в центре Екатеринбурга, на площади Советской армии.

Ирина предлагает присесть, интересуется опытом работы. В основном, хочет знать именно о банковской деятельности.

Узнав, что такого опыта у меня нет, зато есть горячее желание его приобрести, рекрутер задумчиво кивает.

- Банки - самая ограниченная и загнанная в рамки бизнес-структура. Чтобы работать у нас, вам надо будет знать все законодательные акты, налогообложение, внутреннюю документацию. Проще говоря, все, что касается этой работы, - говорит Ирина.

- Самой изучать, самой читать.

- То есть, обучения нет? А хотя бы система, по которой я буду все это узнавать?

- Ни системы, ни учебников. У нас нет ни времени, ни людей для обучения. К аттестации вы должны все знать и самостоятельно находить источники этих знаний.

К аттестации?

- Да, она проходит по окончании испытательного срока. То есть через три месяца после трудоустройства и начала работы. Выходите на работу, смотрите, чем занимается специалист, параллельно дома изучаете документацию, продукты банка, - объясняет рекрутер.

- Когда будете готовы работать с клиентами, мы устроим вам устную аттестацию на знание законов, продуктов, бумаг, которые надо будет постоянно заполнять. Мне нужно, чтобы вы знали не только какой приходно-кассовый ордер надо заполнить в каждой отдельной ситуации, но и почему его надо заполнять.

- То есть объяснять, почему я вношу определенные данные в определенные графы?

- Да, и желательно со ссылкой на документ, где это прописано. Полное понимание вопроса - это очень важно.

Оформление, как уже упоминала Ирина, по Трудовому кодексу. А вот компенсационного пакета нет. «Ни страховки, ни детского сада у нас не предусмотрено», - уточняет рекрутер. Функционал стандартный: обслуживание клиентов, рассказ о продуктах банка, оформление счетов и так далее и тому подобное.

Зарплата для Екатеринбурга средняя - 15 000 рублей. Это уже на руки, с учтенным «уральским коэффициентом». «И ещё 15% мы можем выдать в качестве премии за профессионализм. Так мы поощряем своих сотрудников», - объясняет Ирина.

И предупреждает напоследок, что перед выходом на работу меня негласно проверит служба безопасности банка. «Ничего особого, просто поищут информацию по базам», - обещает она.

Задания:

1. Сформулируйте политику банка «Уралфинанс» в области профессионального развития персонала.

2. Насколько обоснован подход работодателя, ориентированный на самостоятельное обучение персонала?

3. Насколько правомерно проводить аттестацию работников после окончания испытательного срока?

4. Какими документами регламентируется аттестация персонала?

5. Сформулируйте понятие «компенсационный пакет».

6. Относится ли наличие компенсационного пакета к существенным условиям трудового договора?

Кейс №7

Некоторое время назад на RB.ru была опубликована жалоба на работу одного из магазинов обувной сети «ЦентрОбувь». В первую очередь, я обратила внимание на то, что продавцы в магазине исполняют «чисто декоративную функцию»: блюдут порядок, а о наличии товара или размерном ряде не знают ничего. Естественно, мне стало интересно,

каковы официальные функциональные обязанности таких продавцов, и сколько они зарабатывают.

Судя по информации на сайте компании, консультирование клиентов и продажа товаров все-таки входит в обязанности продавцов-кассиров, но я уточняю этот вопрос в отделе персонала.

- Обязанности? Спросите у директора магазина, в котором будете проходить собеседование, - отвечает девушка на том конце провода.

- У нас зарплата 15 000 рублей, вы знаете?

- Да.

- Вас это устроит?

- Да.

- Тогда давайте я продиктую вам номер телефона в магазине, в котором вы должны будете поговорить с директором. Вы в каком районе проживаете?

Вместе с девушкой мы рассматриваем вакансии в нескольких магазинах сети и приходим к выводу, что удобнее всего мне будет работать рядом со станцией метро «Гульская».

Я звоню в магазин, но директор оказывается занята. Девушка, взявшая трубку, уверенно сообщает, что поговорить о работе можно в любой будний день с 10 до 18 часов. «Она всегда на месте, поэтому вы просто приезжайте», - предлагает мне собеседница.

Через день я приезжаю по указанному адресу, в нужный промежуток времени. На моих часах около 16, поэтому я уверенно интересуюсь у контролера зала, где я могу найти директора.

- А её нет, - говорит молодой человек. - Вы по какому вопросу?

- Я бы хотела поговорить о работе. Странно, что директора нет. По телефону меня уверяли, что она на месте с 10 до 18.

- Нет, сейчас она отошла. А по поводу работы поговорите со старшим продавцом, когда она будет свободна.

Старший продавец работает на кассе - пробивает товар, который выбрали покупатели. Я ждала около 15 минут, когда же поток покупателей иссякнет. За это время успела рассмотреть, как строится работа в торговом зале - клиенты самостоятельно подбирают себе обувь и ищут размер. К продавцам с вопросами за все время, пока я там была, никто не обращался. А ещё мне довелось подслушать очень интересный разговор постоянной клиентки магазина и одного из продавцов, которые усиленно работали в кассовой зоне.

- Я вот ещё ботфорты хотела, но не нашла.

- Не нашла? Странно, они у нас есть, - ответила девушка-продавец, не сделав ни малейшей попытки выйти из-за прилавка и показать товар клиенту.

- Есть? Ну ладно, в следующий раз посмотрю, - сказала, вздохнув, покупательница, пробила лишь одну пару обуви и ушла.

Наш диалог со старшим продавцом занял от силы минут пять.

- Зарплата 15 000 рублей, знаете?

- Да, знаю. Это уже на руки?

- Да. График: 2 рабочих - 2 выходных, с 10 до 21 часа. Форму выдают.

- А оформление? Отпуска, больничные есть?

- Да-да, все есть. Обязанности: приемка товара, выкладка, обновление ценников, консультирование покупателей, продажи. С кассой работают, в основном, старшие продавцы. Остальные - в зале.

Странно, но за 15 минут, которые я провела в зале, разглядывая ассортимент, ко мне никто не подошел и консультацию не предложил. Зато за кассовой стойкой усердно работали над чем-то сразу три продавца: одна пробивала товар, вторая убирала его в фирменные пакеты, а третья, видимо, тоже чем-то была очень занята.

- И ещё мы тут сами должны убираться, - понизив голос, сообщает мне девушка.

- Уборщицы нет?

- Нет, но мы по 500 рублей скидываемся, и к нам приходит по вечерам уборщица, чтобы полы мыть, - ещё тише отвечает собеседница. Интересно, она все говорила так тихо, потому

что политика компании запрещает нанимать приходящий персонал или потому, что клиенты не должны знать, что сотрудники ещё и убираются тут сами?

В итоге девушка предложила мне выйти на стажировку на следующий день. «Два дня с 11 часов тут у нас поработаете, с директором познакомитесь, посмотрите, что надо будет делать. Если все понравится - поедете на оформление в центральный офис», - доверительно сообщает мне она.

Задания:

1. Какую информацию должны предоставить соискателю в отделе персонала?
2. Насколько правомерно возлагать на старшего продавца функции менеджера по персоналу?
3. О каких функциях управленческого цикла идет речь в кейсе: подборе или отборе персонала?
4. Перечислите стимулы, влияющие на трудовую мотивацию.
5. На чем основано мотивационное ядро соискателя вакантной должности?

Кейс №8

На собеседование в Rendez-vous, сеть обувных магазинов, записаться довольно просто. Я сделала это по телефону, который увидела на листовке, взятой в одном из магазинов сети. Меня привлек компенсационный пакет. В особенности, возможность побывать во Франции.

По телефону мне рассказали в общих чертах об условиях трудоустройства и пригласили на собеседование. «В 11.00 на выходе из станции метро «Свиблово» вас будет ждать наш представитель. В руках у неё будет табличка с нашим логотипом», - приветливо сообщили мне. У станции метро «Свиблово» меня действительно встречали. Меня и ещё около 10 соискателей, которых загрузили в корпоративную маршрутку и довели до офиса компании. В офисе нам предлагают заполнить анкету, после чего Ирина, одна из сотрудниц, обещает рассказать нам об условиях трудоустройства и о самой компании. «А потом я бы хотела побеседовать с каждым из вас индивидуально», - предлагает она. Возражений не возникло.

В анкете меня как всегда привлек пункт о близких родственниках. Он занимал половину первой страницы. При этом сведения о предыдущем опыте надо было указывать в небольшой графе. Сравните сами.

Ещё один пункт Ирина отдельно отмечает для нас.

- «Вы состоите в профсоюзе?» - громко спрашивает она у девушек и объясняет, что это такое.

- «А то на прошлом собеседовании почти вся группа написала «да», даже не понимая, о чем вопрос.

Второй лист, который нам выдали, по сути, является информационным бюллетенем. В нем рассказывается о возможных графиках работы, вариантах стажировки, оплате труда при увольнении.

После того, как мы все заполнили анкеты, рекрутер проводит переключку. Интересуется именем, возрастом и тем, откуда мы узнали о вакансии. Оказывается, первое собеседование проводилось по телефону, и сейчас я уже на втором этапе. А третьим станет стажировка, которая будет проходить в магазине и длиться от 1,5 недель до 2 месяцев. «Кроме того, на этапе обучения вам будет необходимо дважды посещать офис - здесь проходят тренинги, на которых вас познакомят с марками обуви, всеми составляющими, из которых создается обувь: колодка, каблук и так далее», - объясняет рекрутер.

За час, который Ирина посвятила рассказу о работе и компании, мы узнаем массу информации. Не знаю, как её запомнили другие соискатели, а мне пришлось записывать.

Самым интересным мне показалась бонусная система оплаты труда, принятая в компании. Оклада у продавцов нет, при условии, что оформляют сотрудников официально, по ТК, с подписанием трудового договора. Я проконсультировалась впоследствии с hr-специалистами, и все в один голос заявили мне, что такого быть не может. Хотя бы минимальный оклад должен быть прописан в договоре. Как «выкручивается» Rendez-vous

мне так и не удалось узнать. Но зарплату, к слову, выдают в офисе компании, на руки сотруднику.

Бонусная система, к счастью, довольно продумана. Ирина нарисовала нам специальную схему, по которой будет рассчитываться заработок продавца.

Все бонусы записываются на индивидуальный номер продавца. Кроме этого, зарплату можно увеличить за счет премии и процента, который начисляется в зависимости от категории продавца. «Каждый месяц из коллектива магазина выбирается 9 лучших продавцов, между которыми распределяется 35% от оборота магазина.

Чем лучше продавал - тем выше премия», - объясняет Ирина.

А ещё продавцов в Rendez-vous штрафуют. «Нельзя хамить клиенту, облакачиваться на корнеры с товаром, опаздывать на работу. Три предупреждения - штраф, - рассказывает рекрутер. - За жвачку штрафуем сразу же.

- Но основной поток у нас - за опоздания. С таких сотрудников снимают 500 рублей, другие штрафы могут обойтись в другую сумму».

По поводу компенсационного пакета все ясно объяснено в другом информационном листке, который раздает нам Ирина.

Кстати, дотация на приобретение формы для работы составляет 7 500 рублей, которые выплачиваются ежегодно.

На личном собеседовании Ирина интересуется у меня, почему я захотела стать продавцом, кем работала раньше, что знаю о компании. Ничего примечательного, да и длилось оно минут пять. Результаты надо было узнавать на следующий день, прозвонив по телефону, номер которого выдала рекрутер.

Задания:

1. В чем состоит стимулирование работников описанной организации?
2. Сформулируйте определение стимулирования.
3. Перечислите виды стимулирования, реализуемые в описанной организации.
4. Какими документами регламентирован порядок создания и функционирования профессиональных союзов?
5. Каков порядок привлечения работников к ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение функциональных обязанностей?
6. Насколько правомерно применение штрафов за употребление жвачки, хамство клиентам, опоздания на работу и «облакачивание на корнеры»?

Кейс №9

«Московская городская телефонная сеть» является одной из крупнейших европейских компаний, работающих в сфере местной проводной связи. Судя по информации, которую я почерпнула на их официальном сайте, к МГТС на сегодняшний день подключено более 4,4 млн абонентов. Эти данные попались мне на глаза, когда я пыталась тщательно подготовиться к собеседованию в компании. Тем более, что Елена Александровна, мой рекрутер, по телефону услышав, что я недавно получила высшее образование, предложила пообщаться о более высокой позиции (специалист по работе в call-центре), нежели та, на которую я претендовала (оператор в службу связи 009).

Я захожу в холл и набираю номер Елены Александровны. «Да-да, сейчас спущусь за вами», - говорит мне она. Как оказалось, «сейчас» в понятии сотрудников МГТС вполне может равняться 20-25 минутам. За это время я успеваю снять верхнюю одежду, почитать корпоративную газету компании и даже сфотографировать место ожидания.

Вместе с рекрутером я поднимаюсь на пятый этаж, мы заходим в тесный кабинет с тремя столами. Все они заняты сотрудницами компании. Меня же Елена Александровна просит присесть за небольшой выступ, пристроенный к ближайшему ко входу столу.

Расположиться удобно здесь не получилось, и, кажется, удобство и не предполагалось.

Рекрутер выдает мне анкету, напечатанную на двух листах. Впоследствии Елена Александровна подходила ко мне ещё несколько раз, чтобы поинтересоваться, все ли

понятно для заполнения и есть ли у меня какие-то вопросы. Вопросов не было - анкета достаточно проста и ясна.

Перед тем как начинать её заполнение, стоит ознакомиться с текстом, напечатанным мелким шрифтом. Там сообщается, что работа не гарантируется, но наверняка будут конкурентоспособные кандидаты и кроме вас.

О предыдущем опыте работы интересуются немного странным образом: надо указать несколько мест, где вы ранее были трудоустроены. Но подробно требуется сообщить только о последнем. А если тот самый опыт, который может и меня сделать конкурентоспособным кандидатом, я получил от другого работодателя? Это не пустой вопрос, особенно если учесть, как строилось наше дальнейшее собеседование.

- Ну как, закончили? - отрывается от дел рекрутер, когда я подхожу к её столу с заполненной анкетой.

- Ну, в общем и целом - да.

Женщина внимательно читает все, что написано на листах бумаги, а я в этот момент неловко стою посередине небольшой комнаты, не зная, что делать и куда себя приткнуть.

- Так, а мужа вы скрываете?

- Нет, просто не пишу. Вы же, наверняка, знаете законы, - пытаюсь я польстить рекрутеру.

Елена Александровна законы действительно знает и не настаивает на заполнении пункта с персональными данными моего супруга.

- Хм, а почему не ответили на вопрос, почему мы должны взять именно вас?

- Ну, я, к сожалению, не знакома с другими кандидатами на место и не могу провести сравнительный анализ наших возможностей и способностей.

- Но с вашей точки зрения, почему вы можете занять это место?

- Я имею смежный опыт, быстро обучаюсь, люблю работать с людьми.

- И почему же все это не написали? - прерывает меня рекрутер. Потом она просматривает анкету до конца и вновь отправляет меня за столик, заполнить то, что ранее заполнять не хотелось.

- Ага, заполнили? Тогда возьмите вот это, - протягивает мне женщина распечатанное письмо с четкими объяснениями как добраться от станции метро «Тимирязевская» до некоего дома, находящегося по адресу: ул. Яблочкова, 19А.

- Это адрес call-центра, куда вам нужно будет подъехать, чтобы поговорить о вакансии. Это будет второе собеседование. Позвоните по указанным телефонам, договоритесь, когда именно приедете, - объясняет рекрутер, увидев мое недоумение на лице.

- Пойдите, но я бы уже сейчас хотела узнать побольше о вакансии!

- Хорошо. Зарплата – 19 000 рублей + ещё 20% оклада могут начисляться в качестве бонусов. Все суммы облагаются налогом. Растить есть куда: в компании регулярно проходят аттестации, людей часто повышают.

- А что по поводу трудоустройства?

- Мы, хоть и ОАО, но признаки государственной конторы у нас остались. Все по Трудовому кодексу, - уверяет Елена Александровна.

И, провожая меня к выходу, рассказывает, что перед оформлением в МГТС мне предстоит долгий путь.

- Сейчас вы пообщаетесь с руководителем. Если всех все устроит - выйдете на стажировку. Она длится от трех дней до двух недель, зависит от кандидата. Потом подается служебная записка, которая станет стартом для оформления. Вашу кандидатуру проверит наша Служба безопасности, потом - на медосмотр.

- А зачем на медосмотр?

- У нас так положено. Вот у вас зрение какое?

- Более-менее хорошее, а что?

- Если будет ниже -2,5 - могут не взять, - предостерегает меня рекрутер.

- Все-таки вам предстоит работа за компьютером.

На этом мы и завершаем наш разговор.

Задания:

1. Прокомментируйте с точки зрения ст.212-213 ТК РФ возможный отказ работодателя в приеме на работу соискателю, имеющему зрение «ниже -2,5».
2. Правомерен ли прием на работу только после прохождения стажировки, которая длится в описанной организации от «3-х дней до 2-х недель»?
3. Какую ответственность несут работники кадровых служб за сохранность информации о персональных данных работника?

Кейс №10

Как это было бы здорово - уходить в отпуск тогда, когда хочется, и настолько, насколько хочется. Несбыточная мечта? Вовсе нет. Для сотрудников компании Social Media Group, занимающейся маркетингом в социальных медиа, с сентября мечта превратилась в реальность, ведь работодатель теперь предоставляет им возможность уходить в неограниченные отпуска.

Сотрудники Social Media Group могут уходить в отпуск на любой срок, не ограниченный количеством дней в году, при условии, что все задания будут выполняться вовремя. Поскольку современная техника помогает выполнять многие задачи дистанционно, это позволяет работникам, даже находясь в отпуске, следить за своими обязанностями в компании.

Коллектив по вполне понятным причинам рад нововведению. «Я думаю, что мы все сможем полностью изменить образ жизни», - говорит Хасдих Бхатия, один из сотрудников. «Я собираюсь в марте отправиться на Кубу. Здорово, что мне теперь не придется думать, как скопить для этого дни отпуска», - говорит Мэри Смит, работница компании.

Эта идея, пишет ABC New York, в последнее время обретает популярность, однако это не настолько безудержная щедрость со стороны работодателей, как может показаться. Генеральный директор компании Мэгги Фокс уверяет, что никому не будет позволено злоупотреблять этой привилегией. «Нельзя просто переложить свои обязанности на других и скрыться в середине проекта», - говорит она. Большинство компаний предоставляет своим сотрудникам определенное конечное количество дней отпуска в году. Неограниченный отпуск предоставляет большую свободу, однако предполагается, что работа в любом случае должна быть выполнена, вне зависимости от того, где в это время находятся сотрудники. К сожалению, возможность отправить сотрудников в неограниченный отпуск могут себе позволить далеко не все организации. Например, на производственном предприятии или просто в компании с небольшим количеством работников это может оказаться затруднительным. «Это, конечно, здорово. Крупные корпорации, наверное, могут себе это позволить, но для нас, владельцев маленьких компаний, это невозможно», - говорит предприниматель Терри Рид.

Задание

1. Выскажите и обоснуйте Ваше мнение к идее «неограниченных отпусков».
2. При каких условиях и в каких организациях решение предоставлять работникам «неограниченные отпуска» окажется правильным?

Кейс №11

На официальном сайте ОАО «ФСК ЕЭС» опубликован документ, устанавливающий требования к внешнему виду работников.

Уважаемые коллеги! В целях исполнения приказа от 18.12.2002 104 "Об утверждении локальных нормативных актов ОАО «ФСК ЕЭС», прошу Вас дать указание сотрудникам, находящимся в вашем подчинении, о необходимости соблюдения следующих требований к внешнему виду работников Общества, закрепленных Приложением 4 к указанному приказу:

Внешний вид работников Компании, вне зависимости от пола, статуса и занимаемой должности, должен быть аккуратным, ухоженным, одежда должна носить деловой характер и соответствовать сезону. В одежде приветствуется хороший вкус и чувство меры.

Часы, аксессуары и ювелирные украшения должны соответствовать деловому стилю одежды.

В течение рабочей недели (с понедельника по пятницу) в офисе Компании работникам запрещен свободный стиль одежды (так называемый casual). Исключения могут составлять «рабочие субботы», предпраздничные дни, корпоративные праздники.

Рекомендации к внешнему виду мужчин:

Мужчинам, работникам Компании, рекомендуется деловой костюм (пиджак, брюки) в темных или серых тонах. В жаркое время года деловой костюм может быть светлым. Рубашка, галстук, туфли, носки должны соответствовать стилю и цветовой гамме костюма.

В жаркое время года, или выполняя оперативную работу в офисе, пиджак и галстук можно не надевать, однако пиджак и галстук обязательны во время переговоров с деловыми партнерами и совещаний у руководителей Компании. Не рекомендуются костюмы или пиджаки ярких расцветок (красный, желтый, бирюзовый и т.д.).

Рекомендации к внешнему виду женщин:

Женщинам, работницам Компании, рекомендуются деловые костюмы с юбкой или брюками, блузка с юбкой или брюками, строгое платье для офиса, деловой не спортивный трикотаж.

Ношение чулок обязательно вне зависимости от времени года. Не рекомендуются слишком открытые костюмы (летние платья, сарафаны), вне зависимости от времени года. Обувь, аксессуары и украшения должны соответствовать стилю и цветовой гамме костюма, а макияж и прическа - соответствовать возрасту и облику работницы офиса.

К сотрудникам, не соблюдающим указанные требования, могут быть применены меры дисциплинарного характера.

Задание:

1. Выскажите и обоснуйте Ваше отношение к документу, устанавливающему дресс-код работников.

2. Правомерно ли применение к работникам мер дисциплинарного характера за нарушение указанных требований? Подготовьте полный и нормативно обоснованный ответ.

Кейс №12

Работа топ-менеджера тяжела, и никто этого не скрывает. Однако оказаться «лицом к лицу» с клиентом не менее сложно. В группе компаний «Детский мир» уже второй год подряд руководителей отправляют работать за прилавки магазинов. Таким образом, в компании пытаются обеспечить связь между back- и front-офисами. Акция называется «Трудовой десант» и проходит дважды в год: перед новым учебным и новым календарным годом.

«Трудовой десант» позволяет одновременно решать сразу несколько задач.

Во-первых,(продолжите предложение).

Во-вторых,(продолжите предложение).

В-третьих,(продолжите предложение).

В-четвертых,(продолжите предложение).

В акции участвуют сотрудники всех офисов и всех уровней: от специалистов по персоналу до генерального директора. Но выходят в магазины работники по определенному графику, чтобы не парализовать работу бэк-офиса. «Акция позволяет «разгрузить» магазины в сложные для них периоды - новогодний и школьный. Сотрудники офиса, как правило, встают на сортировку, маркировку, упаковку товаров. «Я участвовала в «Трудовом десанте» впервые, - рассказала исполнительный директор благотворительного фонда «Детский мир» Мария Калиновская. - Довольно сложно целый день работать на ногах, да еще когда много покупателей. Хочется всем помочь, не пропустить ни одной просьбы, не допускать очередей, недовольства клиентов. Без личного участия в этом процессе никогда не понять всей ответственности и сложности работы в магазине». Такие методы регулярного погружения «в среду» дают положительные результаты:

-
-
-

(укажите, какие, по Вашему мнению, наблюдаются положительные результаты)

Задание:

1. Закончите предложения. Выскажите и обоснуйте Вашу позицию по отношению к временной работе управляющих на позиции рядовых работников.

Кейс № 13

Вам приходится иметь дело с человеком, который считает себя центром вселенной, страдает манией величия, всегда и во всем прав, неспособен к эмпатии и постоянно манипулирует другими? Вам можно посочувствовать, ведь это типичный офисный нарцисс. Работать с таким коллегой, и тем более начальником, чрезвычайно непросто. Но все же существуют способы более или менее безбедного сосуществования с подобным офисным персонажем.

Нарциссизм - психологический термин, который Зигмунд Фрейд позаимствовал из греческого мифа о Нарциссе, юноше, который влюбился в свое отражение в зеркале воды и, в конце концов, умер от тоски, которую его отражение никогда не могло бы удовлетворить. Нарциссическими типами психоаналитики называют людей, личность которых организована вокруг поддержания самоуважения путем получения подтверждения со стороны. «Всем из нас свойственна некоторая уязвимость в отношении того, кем мы являемся и насколько ценными себя чувствуем, - пишет Нэнси Мак-Вильямс в книге «Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе». - И пытаемся строить нашу жизнь таким образом, чтобы чувствовать удовлетворение от собственной личности. Наша гордость возрастает при одобрении и увядает при неодобрении со стороны значимых других. Для некоторых из нас озабоченность «нарциссическим запасом» или поддержанием самоуважения затмевает другие задачи настолько, что в этом случае нас можно считать поглощенными исключительно собой. Термины «нарциссическая личность» и «патологический нарциссизм» применяются именно к такой диспропорциональной степени озабоченности собой, а не к обычной чувствительности к одобрению или критике».

Периодически обращаясь к теме нарциссизма, Фрейд не так уж много написал о терапии тех, для кого нарциссическая озабоченность является центральной проблемой. В 1970-х годах среди психоаналитиков бытовало мнение, что нарциссы невосприимчивы к лечению. И даже сегодня этот тип больных остается для терапевтов наиболее сложным. Такие люди свято верят, что их главная проблема состоит в том, что другие просто не понимают, какие они особенные.

Корпоративный мир способствует появлению офисных нарциссов. Ведь граница между умением представить себя в выгодном свете, обратить внимание на свои достижения и самовосхвалением очень тонка. Соискатели вынуждены нахваливать себя, чтобы получить работу. Офисные работники вынуждены выпячивать свои профессиональные достоинства, чтобы получить повышение. Мы так убедительно рассказываем, какие мы замечательные и безупречные, что некоторые из нас действительно начинают в это верить.

В руководстве Американской ассоциации психиатров нарциссизм описывается как ощущение грандиозности, которое выражается в фантазиях и поведении, потребность в восхищении, ощущение собственной значимости и неспособность к эмпатии. Конечно, в большинстве офисов работают вполне нормальные эмпатичные люди. Но, по мнению специалистов, у стоматологов или учителей начальных классов предпосылок для того, чтобы впасть в нарциссическое состояние, гораздо меньше, чем у высокорезультативных корпоративных лидеров.

Нарцисс будет врать, красть, манипулировать, чтобы только получить желаемое. Но все же укротить это чудовище или хотя бы минимизировать ущерб от его деятельности возможно.

Задание:

1. Разработайте рекомендации по управлению «офисными нарциссами».
2. Какие из предложенных правил по управлению «офисными нарциссами», по Вашему мнению, являются допустимыми в практике управления персоналом? Ответ обоснуйте.

Правила по управлению «офисными нарциссами»:

1. Учитывать неспособность нарциссов к эмпатии (уточните по словарю, каково значение слова «эмпатия»).
2. Дать нарциссу почувствовать себя героем.
3. Позволить нарциссу думать, что он является автором идеи.
4. Предоставьте офисному нарциссу выбор.
5. Фокусируйтесь на решениях, а не проблемах. (автор Конни Дикен)

Кейс №14

Согласно данным исследования компании OfficeTeam, более четверти сотрудников приходилось сталкиваться с «офисными бандитами», то есть коллегами, которые без зазрения совести воруют чужие идеи и заслуги. При этом половина респондентов призналась, что не предпринимала каких-либо ответных действий. А это означает, что «офисные бандиты» остались безнаказанными. Так как же правильно поступить, если вы оказались в роли жертвы?

«Я работала в небольшом рекламном агентстве, - рассказывает Ольга, - и все было хорошо до тех пор, пока у меня не появилась новая коллега. Мы вместе работали над одним проектом, и каково было мое удивление, когда я узнала, что она за моей спиной и по собственной инициативе общалась с руководством. Она не постеснялась выдать мои идеи за свои, попутно приуменьшив мой вклад в работу в целом. Когда на следующем проекте ситуация повторилась, я попыталась с ней поговорить. Но она сделала вид, что не понимает, о чем это я, что она во всем права, а я просто завидую ее успехам. Ходить к начальству ябедничать я не стала, а написала заявление об уходе».

«Сегодняшние офисы более конкуренты, чем когда-либо, и, к сожалению, существуют люди, которые ни перед чем не остановятся, чтобы выглядеть достойно или получить повышение», - говорит Роберт Хоскинг, управляющий директор OfficeTeam. К сожалению, ситуации, когда жертвы «офисных бандитов» сдаются без боя, отнюдь не редки.

Не все «офисные бандиты» одинаковы. У каждого своя стратегия «грабежа», а поэтому и тем, кто очутился в роли жертвы, стоит, прежде всего, классифицировать злодея, соотнеся его с одним из трех основных типов.

«Бандит» по случайности. Такие сотрудники часто не подозревают, что украли чью-то идею, они этого вовсе не планировали. В офисах, где мозговые штурмы и коллективные обсуждения - обычная практика, автора оригинальной идеи не всегда можно определить с точностью в 100%. И если вы работаете над проектом в команде, сделать свой индивидуальный вклад замеченным, тоже нелегко.

«Бандит», маскирующийся помощником. Такие сотрудники выглядят невинными, предлагая помощь или прося о ней. Но в действительности они только ищут способ отобрать плоды ваших усилий и сбежать с добычей. В то время как ваша совместная работа остается за кулисами, он будет блистать на сцене, демонстрируя ваши достижения в качестве своих и продвигаясь по карьерной лестнице.

«Заядлый рецидивист». Это наиболее экстремальный тип «офисных бандитов», который готов абсолютно на все. Он может взломать ваш компьютер в ваше отсутствие, рыться в вашем столе или самым наглым образом присвоить себе все ваши заслуги.

Задание:

Исследователями разработаны правила «игры» в ситуации, когда офисные работники становятся жертвами «офисных бандитов». Распределите правила поведения по типам «офисных бандитов»:

«Бандит по случайности» (применить правило);

«Бандит, маскирующийся помощником» (применить правило);

«Заядлый рецидивист» (применить правило).

Правила поведения с «офисными бандитами»

Не делать поспешных заключений. Сначала необходимо поговорить с тем, кто совершил «кражу». Переходить к активным действиям можно только в том случае, если есть абсолютная уверенность в том, что коллега украл идею намеренно.

Написать e-mail руководителю с просьбой дать оценку вашей работе. Таким образом, вы дадите понять начальнику, что работали над проектом; предупредить такого коллегу, что в будущем ему этот номер не сойдет с рук.

При наличии свидетельств преступных действий незамедлительно сообщить об этом своему начальнику и представителю HR-службы. Если нет доказательств, ограничьте общение с этим человеком, не делитесь с ним информацией и внимательно следите за его действиями.

Как поступите Вы по отношению к «офисным бандитам» указанных типов?

Кейс №15

Open space - одна из популярных ныне форм организации офиса.

«Мы недавно переехали в новый офис, и теперь несколько отделов работают в большом просторном и светлом общем помещении, - рассказывает Ирина Н. - Все бы ничего, но все мы шумим и, что хуже, шумим по-разному. В одном углу обсуждают продвижение продукта, в другом выбивают скидки или ругаются с бухгалтерией, в третьем - продают, плюс практически без перерыва работает принтер, и трещат клавиатуры».

Те, кто работает в open space, очень часто жалуются на неудобство. А ведь удобно организованное рабочее пространство - один из важнейших факторов, влияющих на работоспособность сотрудников. Опросы, проведенные специалистами HeadHunter и «Здоровый офис», показали, что более 90% опрошенных отмечают прямую связь между удобством рабочего места и качеством и эффективностью их работы.

При этом 47% респондентов отметили, что в комфортных условиях улучшается самочувствие и качественнее выполняются рабочие задачи. 44% сотрудников утверждают, что удобное рабочее место повышает настроение и позволяет лучше концентрироваться и решать профессиональные задачи. 35% опрошенных указали, что комфортные условия свидетельствуют о заботе начальства о работниках. Только 2% респондентов не верят в значимость такого фактора, как комфортное рабочее место, и считают, что гораздо более важными являются другие аспекты корпоративной жизни.

Конечно, у open space есть несомненные плюсы. Специалисты по планировке офисов утверждают, что open space способен

.....(закончите предложение).

Однако все эти плюсы практически всегда превращаются в минусы. Минусы:

«С одной стороны, работа в open space уничтожает человеческую сущность и превращает нас в роботов, с другой - дисциплинирует и заставляет учиться чувствовать рамки чужой свободы, - считает Елена П. - Если серьезно, то меня больше всего раздражает, когда люди при всех делают замечания другим. А в open space поводов для этого много».

Главные источники раздражения в open space - это люди. То, что сотрудники, работающие в открытых офисах, чаще находят поводы для взаимного раздражения, неудивительно - мы невольно слышим все разговоры наших коллег и чувствуем все запахи. Как правило проблема связана с тем, что человек не осознает, какой эффект производит его - безобидное, как он полагает, - поведение на его коллег. Как говорит Питер Пост, автор книги «Преимущества этикета в бизнесе», многие люди не могут оценить свое поведение с точки зрения других.

Что раздражает больше всего?

1. Ответьте на поставленный вопрос, исходя из посылки о том, что «главные источники раздражения в open space - это люди».

2. Что делать с коллегами, которые раздражают? Ответьте на поставленный вопрос и обоснуйте свою позицию.

Задание сформулировано в тексте кейса

Кейс №16

У человека может быть масса причин чувствовать свою исключительность на работе: преклонный возраст, опыт, нервы, семейные обстоятельства или беременность. Искренне считая, что имеет на это полное право, он пользуется своим положением, играя на эмоциях коллег: сострадания и жалости.

«Есть какие-то понятные вещи: если, например, у сотрудницы мама болеет сильно, она одна, и нанять сиделку ей не по карману, - я готова пойти навстречу, отпустить пораньше, перевести на частичную работу из дома, - говорит начальник отдела К. Но бывают случаи, когда человек находится в абсолютно таком же положении, как остальные, а при этом ведет себя так, будто ему все должны».

«Вот, например, одна моя сотрудница, мать двоих детей, считала, что в связи со своим материнством она может приходить на два часа позже, уходить на час раньше и «грузить» коллег просьбами доделать за нее то-то и то-то, - продолжает Кира. - Но у нас большинство сотрудниц - мамы, более того, некоторые растят детей без отца (у этой сотрудницы муж был), и мне было совершенно непонятно, почему они должны были тянуть не только свою, но и ее работу. На работе мы все в равных условиях: нам платят деньги за то, что мы выполняем. Когда я попыталась поговорить с ней и перевести ее на полставки (что было бы честнее и удобнее для нее самой), она оскорбилась и уволилась». Оцените правильность позиции и действий руководителя по отношению к работнице. Ответ обоснуйте.

Руководитель Психологического Центра на Волхонке Анна Карташова называет эмоциональный шантаж манипуляцией: когда другой человек хочет, чтобы вы в его интересах что-то сделали. При этом сам человек не собирается ничего отдавать взамен. Человек старается как можно больше взять и как можно меньше отдать.

«У меня в отделе две беременные женщины, - рассказывает редактор Илона. Обе работают в должности корректора. В последнее время я не знаю, как с ними работать: они перестали адекватно реагировать на критику и замечания. Чуть что - в слезы. При этом внимательность и качество работы значительно понизилось. Допускают очень много ошибок. Приходится исправлять самой, только бы не видеть вновь их слез. Ума не приложу, что делать». Предложите свои варианты работы (управления) работниками - беременными женщинами. Что необходимо учитывать при управлении работниками - беременными женщинами? Можно ли беременность рассматривать как форму манипуляции? Ответ обоснуйте.

Как Вы считаете, отличается ли природа манипуляций при болезни или беременности от манипуляций, в основе которых лежит профессиональный опыт, стаж или размер зарплаты? Какие отношения в этом случае выходят на передний план: профессиональные или личные?

«Я заметила, что люди в возрасте, проработавшие основную часть жизни на госпредприятии, очень медленно и трудно привыкают ко всему новому, - говорит госслужащая Полина. - А у нас на работе сплошь и рядом случается, что более старшие сотрудники «сваливают» это самое новое на молодых. Поэтому, когда начинается какая-нибудь проверка, сразу возникает куча просьб: "Вера, ну напечатайте документ», «Маша, ну отвезите бумаги (на другой конец Москвы, между прочим)», «Катя, ну вы же видите какая обстановка, придется посидеть сегодня до ночи».

«Если возраст используется для того, чтобы заставить более молодых сотрудников сделать что-то за коллег, важно

..... (продолжите предложение, высказав свое отношение к описанным событиям). Необходимо ли идти на конфликт, или следует осуществить какие-либо иные действия? Какие именно?

«Были у меня очень непростые отношения с коллегой, которая была старше меня лет на тридцать, - рассказывает маркетолог Олег. - Она была постоянно - просто всегда - уверена,

что права. Признать свою ошибку для нее было высшим унижением (и ты чувствовал себя именно так, когда доказывал ей ее неправоту - обидчиком слабых и несчастных). Ее главный аргумент был: «Я старше, у меня опыт». «Когда идет давление возрастом, важно, чтобы(продолжите предложение). Как необходимо поступить в такой ситуации? Обоснуйте свою позицию.

В случае манипуляций на работе, в основе которых лежит стаж, на первый план выходят профессиональные отношения и та часть личности, которая нарабатывалась в осознанный взрослый период.

Насколько справедливо утверждение, что опыт работы - это не всегда плюс?

«Когда я работала на телевидении, был у нас редактор, который постоянно всем рассказывал, как он мало получает, - говорит Наталья. - Он не скал, и был полностью уверен в том, что раз он получает так мало, что «на жизнь не хватает», то он будет писать меньше текстов, чем все остальные. Каково же было мое удивление, когда однажды я узнала, что мы с ним получаем одинаково. Просто я, в отличие от него, свою зарплату маленькой не считала и работала в полную силу».

Человек, который получает меньше, чувствует себя недооцененным, у него скапливается обида, считает Людмила Сербина. Согласны ли Вы с этим утверждением? Почему? Можно ли рассматривать такое поведение работника как манипуляцию сознанием других людей? Обоснуйте.

Задание сформулировано в тексте кейса

Кейс №17

Бренд-менеджер крупной FMCG компании Ольга рассказала, почему хочет уволиться с должности, на которой ее устраивает все, кроме одного коллеги.

«Я работаю в компании пять лет. За это время сделала карьеру от менеджера по продажам до бренд-менеджера: теперь я отвечаю за целую группу продуктов. Меня устраивает все: коллектив, подчиненные, зарплата и должность. Но все-таки я приняла решение уволиться, и уже несколько недель нахожусь в поиске нового места. Повышение я получила, когда моего бывшего начальника перевели на другой сегмент рынка: он перестал быть моим боссом, стал коллегой. По сути, мы возглавляем два равнозначных отдела и отвечаем за вещи, которые теперь никак не пересекаются между собой. Конфликты с экс-боссом начались сразу: поначалу он хотел «перетащить» меня в свой новый отдел, а узнав, что я остаюсь в старом, да еще и займу его место, жутко обиделся. С этих самых пор, как мне кажется, он решил не оставлять меня в покое.

Будучи бренд-менеджером в нашем отделе, он справлялся со своей работой. Он профессионал, и был в курсе всех договоренностей и сделок. Перейдя на другую должность, он решил не оставлять былой деятельности, и начал всячески меня контролировать, продолжая, видимо, чувствовать себя моим начальником. Он лез во все письма, во все цифры и переговоры, которые уже его не касались. Когда я открыто заявляла ему, что это больше не его обязанности, а мои, и что я разберусь, он начинал буквально кричать на меня, что я ничего не понимаю и сейчас все испорчу. В результате мне стало сложно работать. Я все меньше верила в свои силы, теряла уверенность в себе на глазах буквально. Когда тебе постоянно говорят, что ты не справишься и все испортишь, волей-неволей начинаешь в это верить. Я стала понимать, что мой экс-босс постепенно добивается того, что хочет: я становлюсь зависимой от него, и он как бы начинает управлять двумя отделами, отодвигая меня в сторону. Мне этого очень не хотелось. Я попыталась бороться более агрессивно: но моя жесткость по отношению к нему давалась мне с трудом, большими нервами, потому что я человек неконфликтный. А ему, кажется, даже приятно поссориться, поконфликтовать, он покричит на меня, и как будто крови напьется, - и доволен. Доходило до прямых оскорблений с его стороны, до обвинений меня в некомпетентности в присутствии моих подчиненных. Последний раз он позволил себе матерные выражения. Я достаточно долго приходила в себя после этой «разборки», и поняла, что у меня нет сил бороться с ним. Грубо говоря, он победил.

Задание:

Разработайте правила поведения во взаимоотношениях с прежним руководителем, продолжающим «руководство» уже не вверенным ему отделом. Обоснуйте позицию и прежнего руководителя, и свою – его преемника.

Кейс №18

Одним из следствий мирового экономического кризиса стала волна увольнений и сокращений. Журнал BusinessWeek предлагает в помощь руководителям любого уровня список 10 вещей, которых не стоит говорить работнику, увольняя его.

Список фраз, которые могут послужить поводом для судебного иска, почти полностью состоит из вещей, которые говорят из самых лучших побуждений. Например, из вежливости. Или нежелания расстроить уволенного.

1. «Эта должность была упразднена, и это никак не связано с вашими успехами в работе».
2. «Мы много лет вас держали на работе. В теперешние сложные времена мы больше не в состоянии этого делать».
3. «У нас нет иного выбора, кроме как прервать наше сотрудничество с вами».
4. «Вам некого винить, кроме себя. Вы недостаточно старались».
5. «Для меня это так же тяжело, как и для вас».
6. «Эта работа для вас не подходит. Когда вы найдете правильную работу, вы скажете мне спасибо».
7. «Простите, но вы уволены».
8. «Я знаю, что вы чувствуете».
9. «Вы всегда будете членом нашей корпоративной семьи».
10. «Простите, что сообщаю вам это через e-mail, но вы уволены».

Задание

Разработайте технологию бесконфликтного увольнения работника, т.е. технологию, которая исключит обращение работника в суд за защитой нарушенных прав и охраняемых законом интересов. Какие из предложенных фраз Вы будете использовать, мотивируя свое решение об увольнении. Подготовьте и изложите свой разговор с увольняемым работником. Какова процедура расторжения трудового договора по российскому трудовому законодательству?

Кейс №19

Существует целый свод правил, которым требуется следовать, работая во французском офисе.

Вам придется думать о том, как вы выглядите, и что говорите. Прическа, одежда, макияж должны быть безупречны даже после долгого трудного дня. Вам придется постоянно контролировать каждый свой жест, избегая в разговорах тем, которые могут так или иначе беспокоить ваших коллег: любовь, деньги и ваши личные проблемы.

Книга советов по корпоративной этике во Франции, написанная Лоренс Каракалла, «Руководство по хорошим манерам» (Le Carnet du Savoir-Vivre), включает в себя такие разделы как одежда, манеры, вечерники, романтические отношения. Это весьма познавательное чтение, отмечает газета Times. В частности, из книги можно узнать, что в 19:00 каждая уважающая себя француженка должна выглядеть так же свежо и вести себя так же бодро, как если бы она только что приняла утренний душ. Ее внешность должна быть безупречной, ее поведение идеальным.

Правильная французская работающая девушка должна улыбаться, приятно пахнуть, симулировать живой интерес к проблемам семейной жизни своего босса, но никогда не беспокоить его своими.

Ключ к успеху, утверждает Каракалла, это сочетание дисциплины и квалификации. Так как во французском шике, утверждает она, нет ничего непринужденного. Напротив, для его достижения требуются титанические усилия.

В книге встречаются, в том числе, такие правила:

- Не ешьте улиток перед важной встречей, у вас будет плохо пахнуть изо рта.
- Не забывайте говорить Bonjour («здравствуйте») тем, кого встречаете в офисном лифте - они обидятся, если вы будете ехать, молча уставившись на свои туфли, которые, кстати, надо чистить ежедневно.
- Никогда не говорите о своей зарплате, стоимости своих часов или сумме счета в ресторане.

Каракалла также советует воздерживаться от шуток - вдруг они не покажутся смешными - и спонтанной болтовни на работе, и тем более от служебных романов.

Задание:

Опишите корпоративный стиль Вашей организации. Какие из правил французской корпоративной этики применимы в практике российских организаций. Кем формируется корпоративный стиль Вашей организации? Разработайте принципы (основные правила, нормы) управления корпоративным стилем Вашей организации.

Кейс №20

У работы в госорганах много минусов, один из основных - назначенцы «сверху» - люди, которые ничего не смыслят в текущей работе, и приходят в команду ниоткуда, держа в руках приказ высокопоставленного лица о своем назначении.

Ольга рассказала о своей работе в одной из городских управ и о том, как новый начальник «сверху» разрушил коллектив.

Однажды у нас поменялся начальник. Пришел новый «сверху». Я считаю, что это был худший начальник в моей жизни. Работать с ним было очень сложно. Он абсолютно не разбирался в работе департамента. Наверно из-за этого он менял решения по несколько раз за день. Естественно, вскоре наши отношения с большинством организаций-партнеров были испорчены.

Он никогда не отстаивал точку зрения отдела по конкретному вопросу, а когда в результате оказывалось, что произошла ошибка, ругался и объявлял выговоры нам за некомпетентность.

У него было хобби - устраивать бесполезные планерки часа на два. На них он, не зная, кто чем занимается в вверенном ему департаменте, давал задания не тем людям. После планерки мы сами в отделе перераспределяли между собой обязанности.

Наш новый босс мог позвонить поздно вечером в пятницу или в субботу на мобильный и потребовать выхода на работу рано утром в субботу или в воскресенье (его не волновало, что сотрудник в данный момент находится вне Москвы на даче). За эти дни он не давал отгул и не оплачивал.

Уходя в отпуск, он всем писал задания на листочках, которые мы скрупулезно выполняли. Когда он возвращался, и его начальник ругался на него, что мы две недели «занимались не тем, чем надо», он, конечно, сваливал вину на сотрудников и говорил, что задания на листочках были дополнительными, а не основными.

О какой-либо мотивации речь не шла. Он никогда нас не хвалил, хотя за те проекты, что делал наш отдел, вся организация получала благодарности и премии. Помимо этого, он зачем-то «натравливал» сотрудников друг на друга.

В результате, дружный отдел разделился на враждующие группировки, что сказалось на работе, так как мы должны были работать только во взаимодействии и доверии друг к другу. Было такое ощущение, что он специально все разваливает, чтобы все ушли, и он набрал новую команду. В любом случае, так и произошло: в конце концов, состав департамента полностью поменялся, и теперь у него работают его «блатные» знакомые.

Задание:

Выразите Ваше отношение к тому, что одним из основных «минусов» государственной службы является назначение на руководящие должности «сверху». Сравните работу руководителя описанного органа государственного управления (управы) с работой Вашего руководителя. Как Вы оцениваете управление Вами, и что, по Вашему мнению, необходимо

изменить? Важно ли менеджеру (руководителю органа государственного управления) знать специфику вопросов, решаемых на уровне департамента, или он должен уметь управлять (безотносительно к организации)? Как руководитель может мотивировать и демотивировать подчиненных работников?

Насколько правильно самостоятельно «перераспределять» задания, порученные к выполнению руководителем? Как Вы характеризуете стиль управления руководителя описанной организации и Вашей организации. Сформулируйте определение «стиль управления».

Кейс №21

В редакцию Office Life поступило приложение к приказу «О внешнем виде сотрудников ОАО «Газпром нефть». Документ касается исключительно сотрудниц компании и при помощи красочных фотографий иллюстрирует все «можно» и «нельзя» делового стиля нефтяного гиганта.

Помимо довольно стандартных требований к деловым костюмам, блузкам и туфлям (цвет: серый, черный, темно-синий, рисунок: клетка, полоска, ткань: хлопок, шелк), сотрудницы "Газпром нефти", в частности, не должны носить дешевую бижутерию, висячие серьги, звенящие браслеты и кольца с крупными камнями.

Не оставлена без внимания и прическа женщин «Газпром нефти». Кроме «учительского пучка», сотрудницам разрешено носить короткие волосы, но «короткую стрижку надо обновлять раз в месяц». Главное требование - прическа должна быть фиксированной.

При этом из документа непонятно, как женщинам следует фиксировать свою прическу: «большое количество лака» категорически запрещено. Как и «длинные распущенные волосы» и «креативная стрижка».

Не оставлены без внимания и ногти сотрудниц «Газпром нефти» - в идеале, все женщины в этом офисе должны ходить с французским маникюром и регулярно мерить его длину: она не должна превышать 3-5 мм.

Длинные ногти, маникюр с рисунком и уж тем более nail art запрещены

Для того, чтобы сотрудницы «Газпром нефти» могли соответствовать описанному в документе образу, HR-отдел компании провел мониторинг магазинов и выяснил, где можно приобрести вещи, подходящие под определение «деловой стиль».

В мониторинге даже указан ценовой диапазон, а также приведено несколько дисконт-магазинов - насколько качественно вы одеваетесь, видимо, неважно. Главное - чтобы цвет был серым, блузка чистой, а сзади между ушей присутствовал туго стянутый, проколотый шпильками пучок.

Задание:

Выразите свое отношение к требованиям работодателя. Чем могут быть обусловлены требования работодателя? Расскажите о требованиях к внешнему виду работников Вашего работодателя. С чем Вы согласны? С чем нет? Насколько правомерен приказ? Обоснуйте. Имеет ли отношение требование одеваться «по приказу» к управлению персоналом? Насколько такие требования обоснованы с точки зрения управления?

Кейс №22

Идеолог проекта Communist Loft Игорь Бевзенко еще несколько месяцев назад не был уверен в успехе своего предприятия - создании офиса по принципу общежития, в котором можно арендовать рабочий стол. «Если затея не выгорит, нарисуем на нашем сайте череп с костями», - говорил он. Но в начале августа в находящемся на Даниловской мануфактуре Communist Loft заняты все сдаваемые места и монтируются еще десять новых. Бевзенко в сентябре планирует открывать вторую "общежитскую" площадку.

Первым съемщиком рабочего места стал глава студии рекламы «ИмпульсМедиа2 Евгений Которов. «Я сюда приехал, они еще только заканчивали - краской пахло, интернета не было», - рассказал Которов Office Life. Все сотрудники его компании разбросаны по

разным городам: кто в Екатеринбурге, кто на Украине. В Москве Евгению удобнее снимать рабочий стол, чем трудиться из дома.

Разнородность опен-спейса, в котором сейчас снимают столы 18 компаний, бросается в глаза сразу. «Средний объем аренды - 2-3 места, - говорит Бевзенко. - Самый крупный объем аренды у нас сейчас 6 рабочих мест, самый маленький - одно рабочее место».

«Офис мне нужен для встреч с клиентами, - объясняет глава компании «ЮниБизнесКонсалтинг» Игорь Гомарников, который снимает в лофте один стол. - Это определенный уровень доверия. В офисе больше эффективности, чем дома. Больше мотивации, рабочая обстановка, есть возможность поиска потенциальных клиентов, знакомство с новыми людьми, которые занимаются интересными проектами».

Communist Loft все еще не выглядит как офис, где живет уют: в центре монтируются новые места, некоторые столы пустуют, из окна доносятся звуки стройки. У арендаторов здесь нет строгих рабочих рамок, многие в середине дня в разъездах. Обустроенных рабочих мест при отсутствующих хозяевах почти нет: большинство людей, снимающих в лофте столы, покидая рабочее место, забирают весь скраб с собой.

Генеральный директор компании People Technologies Евгений Ходаков как раз из таких: сотовый, ноутбук, тетрадка, ручка. Все это помещается в сумку и забирается с собой, стол же остается девственно чистым - никаких чашек, фотографий и цветов в горшках. Правда, Ходаков говорит, что у него мобильный характер - он забирает вещи с собой не из-за боязни воровства и недоверия к соседям - а потому что так удобно; он так же уносил все вещи домой и в те успешные времена, когда People Technologies могло позволить себе отдельный офис.

Сейчас в офисном общежитии компания Ходакова, которая занимается веб-дизайном, снимает 2 стола, остальные шесть сотрудников работают из дома - на рынке спад, загруженность у них неполная. "Когда по финансовым документам стало понятно, что отдельный офис мы не потянем, я узнал о такой штуке, как co-working, - рассказал Евгений Office Life. - Буквально одна из первых ссылок в Google была на Communist Loft. Мне понравились идея и формат. Другие co-working центры, которые я видел, выглядели как советские НИИ".

На НИИ Communist Loft действительно не похож: комиксы на стенах, свисающие с потолка крюки (которые, помимо украшений интерьера, выполняют функцию держателей проводов), диванный угол и «солнценосный Константин» (именно так администратор проекта указан во всех объявлениях) за стойкой ресепшн. Игорь Бевзенко признает, что работа по обустройству помещения все еще идет. «Я пока пытаюсь понять потребности наших обитателей, - говорит он. - У нас есть доска объявлений на входе: я там спрашиваю, что им еще нужно - может быть, парковка, а может, кофейный автомат».

Зато синергия и сотрудничество, на которые рассчитывал Бевзенко до старта проекта, работают: люди здесь не только знакомятся, но и начинают сотрудничать, «дружить компаниями». «Когда у нас сели первые клиенты - веб-дизайнер и девушка, которая занимается недвижимостью, через два дня после их знакомства она разместила у него заказ на производство сайта», - приводит пример Бевзенко.

Из минусов работы в офисном общежитии - то, что Communist Loft открыт только с 10:00 до 20:00, по выходным и вовсе закрыт, а у арендаторов нет своего ключа. "Так было бы хорошо иногда по субботам приходить и работать в офисе", - мечтает Игорь Гомарников. Также в лофте нет городских телефонов и кондиционеров.

Задание:

Сформулируйте определение «open-space» (опен-спейс). Где (в каких сферах) могут быть использованы альтернативные традиционным рабочие места? Определите проблемы управления подчиненными работниками в условиях организации альтернативных рабочих мест. Позволяют ли условия деятельности Вашей организации организовать альтернативные рабочие места? Насколько эффективной может быть работа в условиях альтернативного рабочего места?

Кейс №23

«Идея провести такой опрос витала в воздухе, - объяснила Office Life директор по маркетингу и PR группы компаний HeadHunter Ольга Бруковская, - с наступлением кризиса в первую очередь были сокращены бюджеты HR-департаментов. Материальная мотивация, обучение, дополнения к компенсационному пакету - остались в прошлом. Некоторые компании начали позиционировать корпоративы как инструмент мотивации и способа увеличения лояльности сотрудников к компании. Так и появилась идея провести опрос об отношении самих работников к корпоративным мероприятиям».

Ответы на вопросы распределились следующим образом:

Ответ на вопрос - Что такое для вас корпоратив?	Рейтинг
Возможность просто пообщаться с коллегами в неформальной обстановке	1
Возможность лучше узнать коллектив, наладить дружеские и деловые контакты	2
Ненавистное мероприятие, которого я стараюсь избегать всеми способами	3
Возможность бесплатно развлечься, выпить и закусить	4
Неизбежное зло, с которым я мирюсь	5
Возможность улучшить отношения с начальством, подчиненными или коллегами	6
Повод закончить работу пораньше или лишней выходной	7
Возможность заполучить компромат на коллег	8
Другое	9

По мнению Ольги, опрос показал, что корпоративными вечеринками можно пользоваться как мотивирующим фактором. «26,1% опрошенных рассматривают корпоратив как возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке, 25,8% - как возможность лучше узнать коллектив, наладить дружеские и деловые контакты, а это фактически половина опрошенных», - говорит она.

Тем не менее, 22,2% респондентов относятся к праздникам на работе крайне негативно. Office Life попробовал выяснить причины такого отношения. «У многих есть семьи, друзья, с которыми они предпочитают проводить время, - объясняет Бруковская. - Многие люди относятся к работе просто как к месту для зарабатывания денег, и они имеют на это право. Проводить лишние 3-4 часа с людьми, которые им неинтересны, таким людям, безусловно, не нравится».

В случаях, когда посещение подобных мероприятий обязательно, а проводятся они не в рабочее время, а по вечерам или выходным, негативное отношение к отдыху на работе усиливается. «Конечно, в таких случаях отношение будет таким: «Да, Боже мой, кому это надо?» - считает Ольга.

Помимо этого, праздники стали бюджетнее, многие компании перевели корпоративы в разрез «капустников», когда основную часть мероприятия должны подготовить сами сотрудники. Бруковская видит в этом одну из причин выросшей ненависти к вечеринкам на работе. «Часто самим сотрудникам даются разные задания - например, подготовить сюрприз ко дню рождения компании, - приводит пример она. - Это воспринимается как дополнительная нагрузка: если сотрудников отдела несколько месяцев будут «долбить» вопросами: «А вы приготовили сюрприз на день компании?», желание идти на этот корпоратив у многих из них уменьшится».

Задание:

Проведите опрос работников Вашей организации об их отношении к корпоративным мероприятиям по предложенным в таблице вопросам. Проанализируйте ответы и подтвердите или опровергните тезис о том, что корпоративы являются инструментом мотивации и способа увеличения лояльности работников к организации.

Кейс №24

Международное подразделение Japan Tobacco Inc. - Japan Tobacco International (JTI) решило проиллюстрировать внутренний кодекс компании рекламными принтами. Теперь сотрудников JTI призывает написать донос на коллегу руководству новая рекламная кампания от швейцарского агентства M&C SAATCHI. JTI - третий по величине производитель табачной продукции в мире. Огромная компания, помимо внутренних корпоративных правил и регламентов, имеет еще и свой кодекс, регулирующий человеческие отношения.

В частности, кодекс запрещает одному супругу являться начальником другого и влиять на его решения. Кодекс призывает толерантно относиться к людям разных национальностей и вероисповеданий, а также не рекомендует покупать акции основных конкурентов JTI.

Прежде чем приступить к работе в JTI, кодекс предлагает проверить себя с помощью следующих вопросов: «Может ли что-либо помешать мне действовать в интересах компании JTI? Сообщил ли я об этом? Имею ли я личный интерес в отношении человека, ситуации или организации, с которыми имею дело и на работе? Даже если мне известно, что конфликт интересов отсутствует, может ли эта ситуация вызвать подозрения подобного рода у окружающих?»

Любой сотрудник должен выполнять эти правила. А также – «стучать» на тех, кто не чтит кодекс. Чтобы поощрить работников писать доносы, руководство JTI заказало у M&C SAATCHI серию рекламных принтов. Недобросовестные коллеги изображаются на них похожими на наркоторговцев, террористов или же просто - гориллами. Надпись на принтах: «Поговорите с нами, пока не стало хуже».

«Вы обеспокоены чьим-либо поведением, которое может поставить под угрозу Ваших коллег или организацию? Поговорите со своим менеджером или членом команды управления».

Видимо, «команда управления» JTI решила, что, увидев коллег в таком неприглядном образе, добросовестным сотрудникам будет психологически легче сообщить о них нелестные вещи. А информация о возможных взятках и нелегальной торговле сигаретами для руководства важнее здоровой атмосферы в коллективе.

Задание:

Выразите Ваше отношение к действиям администрации, приветствующим «стукачество» под предлогом обеспечения безопасности коллег или компании в целом. Обоснуйте свой ответ с точки зрения эффективности управления персоналом. Можно ли рассматривать наличие «агентов высшей администрации» как способ контролировать лояльность персонала? Сформулируйте определение «лояльность персонала». Определите показатели лояльности персонала.

Кейс №25

Если вам кажется, что ваши отношения с начальником не ладятся, ваши темпераменты катастрофически не совпадают, и вас того и гляди уволят, проанализируйте стиль вашего босса и разработайте соответствующую стратегию взаимодействия с ним.

В свое время так поступила Эль Зофи, ныне владелица консалтингового агентства AIM Strategies и автор книги, посвященной взаимоотношениям в рабочем коллективе. В 1990-х, когда она работала в компании J. P. Morgan, у нее возникли довольно напряженные отношения с непосредственным начальником.

Будучи коммуникабельной и разговорчивой девушкой, Зофи писала ему длинные отчеты с подробным описанием деталей, на которые тот отвечал односложными "да" или "нет". "Меня страшно напрягало это недопонимание, пока я не сообразила, что ему нужно излагать все сжато и по пунктам", - говорит Зофи. Через некоторое время после внедрения этой стратегии она уехала в отпуск, готовясь к худшему по возвращении. Но, отдохнув, Эль узнала, что ее повысили в должности.

В 2008 году, уволившись из J. P. Morgan, Эль Зофи начала свой консалтинговый бизнес, отмечает журнал Forbes. "Вы должны рассматривать свои взаимоотношения с начальником

как самые важные в вашей компании. Думайте о нем не как о боссе, а как о клиенте. Играйте с ним на его поле", - советует она.

Впоследствии Зофи составила собственную классификацию типов начальства. По её мнению, существует всего четыре основных типа боссов: новатор, «свой парень», перфекционист и стабильный. При этом она признает, что люди сложные существа, и часто сочетают в себе черты разных типов. Однако достаточно определить, к какому основному типу относится ваш начальник, чтобы продумать эффективную стратегию взаимоотношений с ним.

К примеру, если вам достался босс-перфекционист (не выносит хаоса ни в какой форме и требует от своих подчиненных безупречности во всем), вы должны каждый раз проводить максимальную предварительную подготовку, задавать как можно больше вопросов при получении задания, предоставлять ему как можно больше данных, и в процессе осуществления проекта осведомляться об успехах.

А как быть, если ваш начальник попросту некомпетентен? У Зофи есть решение и на этот случай. Одна из ее клиенток работала в компании по производству медицинского оборудования, где ее непосредственным начальником была дочь владельца. Компания занималась изготовлением сложного медицинского оборудования, часть деталей которого поставлялись из Индии и Китая. Испытывая проблемы с управлением сложным процессом, начальница постоянно находилась на взводе, непрерывно требуя от подчиненных подробную информацию, иногда даже вмешиваясь в переговоры с зарубежными подрядчиками.

«Моя клиентка испытывала от этого давления такой стресс, что уже подумывала об антидепрессантах», - рассказывает Зофи. Она рекомендовала клиентке найти способ успокоить свою начальницу с учетом ее неуравновешенного характера.

В итоге женщина составила для начальницы табличку с подробным описанием всех участников производственного процесса, таким образом обеспечив ей зону комфорта. Стратегия сработала. «Она не стала больше любить свою начальницу, но работу сохранила», - подводит итог Зофи.

Правила для работников

1. Рассматривайте начальника как клиента.
 2. Оцените стиль поведения своего начальника.
 3. Найдите способ компенсировать слабости вышестоящих.
 4. Изучите коммуникативный стиль своего начальника и «отзеркаливайте» его.
 5. Определите, как ваш начальник принимает решения, и действуйте соответствующе.
- Задания:
1. Проанализируйте стиль Вашего руководителя; разработайте и опишите стратегию взаимодействия с ним.
 2. Насколько правилен тезис: "Вы должны рассматривать свои взаимоотношения с начальником как самые важные в вашей организации. Думайте о нем не как о руководителе, а как о клиенте. Играйте с ним на его поле". Обоснуйте свое мнение.
 3. К какому из четырех основных типов руководителей («новатор», «свой парень», «перфекционист», «стабильный») относится Ваш начальник? Обоснуйте свой ответ.
 4. Как поступать, если ваш начальник некомпетентен?
 5. Какие из перечисленных правил Вы принимаете, а от каких, по Вашему мнению, нужно отказаться или дополнить другими?

Кейс №26

Ольга считала, что ее большой профессиональный опыт является гарантией того, что она сможет найти работу даже в кризис. Но оказалось, что работодатели избегают сотрудников с слишком высокой квалификацией. О том, как даже отличное резюме и удачное собеседование не помогают, а, напротив, мешают, Ольга рассказала Office Life.

Весной в издании, на которое я работала в качестве заместителя главного редактора, прошли сокращения. Бюджет на зарплаты решено было сократить радикально. В первую

очередь, за счет «дорогих» сотрудников. Получала я на тот момент 80 000 рублей. Расстались по-доброму, мне выплатили две зарплаты в качестве выходного пособия. По предварительным прикидкам, средств к существованию мне должно было хватить месяца на 3-3,5 с учетом того, что я не из Москвы и живу в съемной квартире. Я начала активные поиски работы, как только узнала об увольнении. Меня ждал неприятный сюрприз. Пожалуй, рынок медиа пострадал от кризиса не меньше, чем финансовый или строительный. Хотя аналитики и утверждают, что зарплаты упали на 10-15%, по факту предлагают раза в два меньше. Часть проектов и изданий закрылась, другая часть сократилась.

Поначалу я думала, что уж я-то работу найду. У меня отличный опыт, и вообще «красивое» резюме. Но по факту оказалось сплошное хождение по мукам. Вакансий для моего уровня было по пальцам сосчитать, поэтому я отправляла резюме не только на них, но и на позиции пониже. И мне перезванивали, назначали встречи. А дальше все было примерно по такому сценарию.

- У вас впечатляющее резюме, - начинает разговор тот, с кем мне предстоит собеседовать.

Затем мы переходим к разговору о моем опыте, навыкам и прочему. А дальше я слышу вопросы из серии:

- Зачем вам это? Вам с вашим опытом данная вакансия едва ли будет интересна. Тем более что мы ищем специалиста на зарплату 37 000 рублей.

Пытаюсь объяснить, что сейчас кризис, и мне интересны разные вакансии, в том числе и эта. Я долгое время работала журналистом, меня не пугает работа руками (не управленческая), меня не смущает, что мне придется работать на более низкой позиции. Однако в глазах собеседника я неизменно вижу скепсис. И я даже могу предположить, почему. Ему кажется, что я буду недовольна понижением в должности и деньгах, что мне нужно просто пересидеть кризис. И я могу уйти в любой момент, получив первое достойное предложение.

Возможно, отчасти это действительно так. Мне не очень-то приятно происходящее, я предпочла бы, чтобы все было так, как раньше, когда рынок труда был рынком кандидата, и специалист моего уровня был нарасхват. За любые деньги. Но если бы я попала в хороший коллектив, пусть на более низкую позицию и меньшую зарплату, я могла бы прижиться и остаться надолго. Человеческие отношения в коллективе для меня тоже очень важны. Но, увы. Как правило, после такого собеседования мне обещают позвонить, чтобы дать тестовое задание, но не звонят.

Время идет, и денег у меня становится все меньше. Вакансий моего уровня нет, а на те, что есть, меня не берут, потому что я «слишком хороша». Иногда, правда, случаются собеседования на вакансии более или менее мне подходящие. Иногда мне отвечают после того, как я откликнулась и отправила резюме 3-4 недели назад.

- Здравствуйте, вы отправляли резюме на нашу вакансию. О, господи, да я на десятки вакансий разных отправляла резюме! Какая из них ваша?

Но сказать я все это не могу. Окольными путями все выясняю, соглашаюсь встретиться. По описанию вакансия мне подходит, соответствует моему опыту. Мне дают тестовое задание. Просят написать, например, план развития или расширить линейку сервисов. Я пишу правильный и обстоятельный документ с небанальными идеями. И что? А дальше тишина. Мне даже не отвечают: «Спасибо, мы вам перезвоним». Не удивлюсь, узнав, что мои идеи воплощает в жизнь кто-то другой, более дешевый, пусть и менее опытный.

Пробую предложить себя напрямую работодателю – в издание, чья тематика аналогична той, что была на последнем месте работы. Получаю вежливый ответ выпускающего редактора: «Знаете, у нас тут тоже все плохо. Так что, если у вас будет вакансия, дайте мне знать».

Задание:

Проанализируйте ситуацию. По каким причинам работодатели могут избегать приема на работу лиц, имеющих высокую квалификацию? Разработайте тестовое задание для

работника, утверждающего и подтверждающего документально свою высокую квалификацию. Подготовьте обоснованный отказ в приеме на работу потенциально «дорогому» работнику.

Кейс №27

Наталья проработала в международной компании в области рекламы и маркетинга почти 10 лет: пришла на позицию секретаря на ресепшн и «доросла» до должности начальника отдела. Но однажды работодатель попытался и ее выкинуть на улицу.

Около полутора лет назад в компании сменилось руководство. Как часто бывает при смене менеджмента, старых сотрудников стали убирать. Меня по закону было уволить практически нельзя, - ведь я одинокая мать с маленьким ребенком. Так что дело ограничивалось мелкими придирками.

Зарплаты сотрудников «в связи с кризисом» были урезаны, штат компании - сокращен на 20%. Увольнения производились следующим образом: людям предлагали или «покинуть компанию по-хорошему», то есть написать заявление об уходе «по собственному желанию», или быть уволенными за профнепригодность. Некоторые возмущались такой постановкой вопроса. И им выплачивали два оклада при уходе.

Следующие полгода все работали на износ. Нам говорили, что мы должны трудиться круглосуточно, что теперь у нас нет неважных задач, апеллировали к корпоративным ценностям... Кстати, хочу заметить, что о корпоративных ценностях очень любят говорить до тех пор, пока они выгодны начальству.

Я продолжала работать и, несмотря ни на что, чувствовала себя в безопасности. Но в один прекрасный день меня вызвал к себе гендиректор. В кабинете меня ждали также главный юрист и господин в костюме, которого мне представили как человека из службы безопасности. Они мне заявили, что им якобы стало известно о злоупотреблениях с моей стороны, из-за которых компания обеднела на какую-то огромную сумму денег. И что, если не хочу, чтобы уголовное дело против меня было возбуждено немедленно, то я должна подписать соглашение о расторжении трудового договора. А уже потом мне позвонят, и мы договоримся о том, каким образом я буду возвращать компании эти безумные деньги.

Сказать, что я была удивлена, - значит не сказать ничего. Я ожидала, что родная компания вскоре захочет со мной расстаться, но не могла предположить, что таким варварским способом. Перед моим лицом размахивали Уголовным кодексом и обвиняли меня в том, чего я в принципе не могла совершить! Я сказала, что ничего не буду подписывать, и попросила предъявить доказательства. Доказательства будут в суде - ответили мне. Разговор пошел по кругу.

Я спросила, есть ли у меня время, чтобы подумать. Мне ответили, что времени нет.

Тогда я просто схватила эти бумажки, выбежала с ними из офиса, села в машину и стала звонить друзьям, чтобы они немедленно посоветовали мне юриста. После этого поехала в поликлинику и оформила больничный, чтобы мне не записали прогул (как выяснилось позже, именно это работодатели и попытались сделать).

Все то время, что я была на больничном, изучая трудовой кодекс и свой договор, мне приходили заказные письма с просьбой предоставить объяснительную записку о причинах отсутствия на рабочем месте, мне звонили и требовали приехать в офис... На все это я отвечала, что я болею.

Когда я вышла на работу, то увидела, что моего рабочего места больше нет: ни стола, ни компьютера. Вещи сложены в коробку.

Меня снова вызвали юрист и начальник отдела кадров. Они по-прежнему предлагали подписать заявление об увольнении «по собственному», говорили, что мне, дескать, невыгодно, чтобы был уголовный процесс... На это я, будучи уже юридически подкованным человеком, ответила, что процесс невыгоден как раз им. Заодно рассказала, что они нарушают мои права: ведь согласно трудовому договору они обязаны обеспечить меня работой и оборудованием. Пригрозила обращением в трудовую инспекцию, если этого не

произойдет. А заодно и в налоговую - наверняка инспекторам будет интересно, как происходит незаконное сокращение людей ради ухода от налогов.

Тогда мне ответили, что работать я в компании все равно не буду.

Так я ходила каждый день на работу. Приходила к 9:30, уходила ровно в 18:00. Меня посадили в каморку к офис-менеджерам. Выделили стол и стул. Компьютера и телефона не было. Несколько раз я писала заявления на имя генерального директора: «Прошу обеспечить меня работой в соответствии с договором...», «Прошу предоставить мне оборудование, необходимое для выполнения моих обязанностей...». Как советовал юрист, требовала, чтобы мне на копию ставили визу, что документы приняты отделом кадров.

Так прошло больше месяца.

Издавались надо мной уже какими-то совсем уж детсадовскими методами. Например, у нас в компании есть традиция: в День рождения сотрудника на ресепшн стоит табличка: «Поздравляем с Днем рождения!».

В мой День рождения эту табличку убрали, а все мои подарки распорядились отправлять в отдел кадров.

Народ в офисе меня поддерживал, за что я очень благодарна моим коллегам. Эта поддержка была, впрочем, тихой: все боялись того, что примутся и за них.

Вскоре информация об этом распространилась по всему узкопрофессиональному рынку. Никто не ожидал такого от этой компании, и тем более было непонятно, как такое может случиться именно со мной.

Однажды меня вызвала к себе генеральный директор и начала разговаривать со мной совсем другим тоном, нежели раньше. Мне предложили компенсацию за расторжение договора, которая меня не устроила: я выдвинула свои условия, увеличив сумму выплаты. Через неделю мои требования были удовлетворены, и двумя окладами тут не обошлось.

И, знаете, я ни капли не жалею, что ввязалась в эту историю и боролась за свои права.

Задание:

1. Объясните с точки зрения действующего российского законодательства, насколько правомерно «урезать» зарплаты работников «в связи с кризисом».

2. Как может повлиять ситуация с «выживанием» неугодного работника на качество управления персоналом в целом? Ответ мотивируйте.

3. Выпишите действия работодателя по отношению к «выживаемому» работнику и обоснуйте их с точки зрения российского трудового законодательства.

4. Выпишите действия «выживаемого» работника и обоснуйте их с точки зрения российского трудового законодательства.

5. Разработайте технологию «мягкого» увольнения работника.

Кейс №28

Принять решение остаться в компании после того, как вам сначала сообщили о вашем увольнении, а потом попросили прощения и передумали, сложно. Однако кризис успел умерить нашу гордыню: теперь, вместо того чтобы хлопнуть дверью, люди предпочитают все взвесить.

Ольга знала, что в компании идут сокращения. Когда ей сказали, что она уволена, практически не удивилась. Однако в тот же день выяснилось, что ее коллега Марина и так собиралась уходить. Марина написала заявление, а Ольге сказали, что с ней расставаться не хотят.

«Я расстроилась, и когда сообщили об увольнении, и когда сказали, что можно остаться, - рассказала Office Life Ольга. - При первой новости я тут же обзвонила знакомых и нашла место. При второй - расстроилась, так как уже свыклась с ситуацией, мысленно успела и отдохнуть, и потратить компенсацию».

«Для сотрудника это не очень приятная ситуация, ведь это означает, что он оказался первым кандидатом на увольнение, - говорит начальник управления по работе с персоналом ИК «Велес Капитал» Марина Миронова. - Можно, конечно, надеяться, что такое больше не

повторится, но, скорее всего, при первых же трудностях в компании, он все-таки будет уволен».

Поразмыслив, Ольга все-таки решила остаться. «Я осталась по нескольким причинам, - объясняет она. - Меня устраивает эта должность и компания, к тому же, смена работы нарушала мои другие планы, например поездку в Лондон пришлось бы отложить».

«Если человека сначала уволили, а потом «вернули» просто по ошибке, то, мне кажется, извинений достаточно, - говорит управляющий директор РМ Team Марина Вишнякова. - А вот если уволили, а потом «передумали», то это - сигнал, что уволят все равно».

Именно так случилось с координатором отдела мониторинга и аналитики Ириной. «Однажды мне пришло на почту письмо от генерального директора следующего содержания: «Ирина, компания настоятельно просит Вас написать заявление об увольнении до такого-то числа», - рассказывает она.

«Это было как снег на голову, так как никаких претензий ко мне и к моей работе до этого не было, - говорит Ирина. - Я подошла к своему начальнику, рассказала ему о письме: оказалось, что он был не в курсе и ничего не знал». Через несколько часов генеральный директор позвонил начальнику Иры и сказал, что "поспешил с выводами".

«Если компания принимает сначала одно решение, потом другое - это свидетельствует о полной несогласованности со стороны руководства, - считает Миронова. - Однако принимая решение остаться, сотрудник получает возможность совершать дальнейшие шаги, искать работу, имея при этом заработок, стабильное положение. У него есть отсрочка, и он в следующий раз будет готов встретить ситуацию во всеоружии».

Ира осталась, но поняла, что ее все равно уволят в скором времени. «Я уже потом осознала, что им было гораздо проще найти на мою должность сотрудника менее квалифицированного и платить меньшие деньги, - говорит она. - И оставили меня в компании только для того, чтобы я успела передать дела».

Действительно, три недели спустя генеральный директор позвонил ей и сказал, что она уволена. Ирина написала ему письмо с просьбой о личной встрече. «Я написала, что работаю в компании много лет, что руководство было всегда довольное моей работой и что мне хотелось бы лично с ним встретиться и обсудить ситуацию». На это Ире просто отдали ее документы: генеральный написал, что он знает, что Ирина уже начала искать другую работу, и такие сотрудники ему не нужны. Лично встретиться с Ирой у него не хватило смелости. Дальнейших "разборок" Ирина предпочла не устраивать.

Александрю сказали, что он уволен, как только в «Силовых машинах» начались сокращения. Но буквально через несколько дней передумали: компании нужен был человек, который смог бы съездить в командировку и выиграть тендер по выгодному контракту. Александр уже находился в поиске работы, но пока безуспешно, и поэтому согласился. «В такой ситуации хочется, конечно, потешить гордость и развернуться и уйти, но, к сожалению, не очень много людей имеют сегодня эту возможность, - рассказала Office Life Марина Миронова. - Здесь основная задача - не поддаваться эмоциям. Потому что ощущения, которые возникают у многих - что они выйдут на рынок труда и их оторвут с руками - ошибочны. Вакансий сейчас действительно мало».

Александр выиграл тендер, и сразу же после этого его снова уволили. А через две недели руководство поняло, что реализовывать контракт некому, и попросило его вернуться. Но Александру уже было чем крыть: с понедельника он выходил на новую работу. К своим бывшим работодателям он не вернулся.

Если вас просят вернуться через какое-то время после увольнения, из ситуации можно извлечь плюсы. «Многое зависит от того, как компания предлагает вам вернуться обратно, - говорит Миронова. - Если она занимает позицию просителя - можно думать о торге, если благодетеля - в нынешних условиях она вполне может урезать и существующую зарплату». В любом случае, эксперт советует сохранять спокойствие, какой бы обидной и унижительной ситуация не казалась. «Человек, принявший решение на эмоциях, производит впечатление неуравновешенного человека на нового работодателя, - объясняет Миронова.

- Поэтому здесь в любом случае лучше продемонстрировать холодный расчет. Обида - самое последнее чувство, на которое нужно опираться при принятии рабочих решений».

Задание:

1. Какие действия должна предпринять администрация в случае, «если человека сначала уволили по ошибке, а потом «вернули»?

2. Какие «плюсы» может извлечь работник из ситуации, когда его просят вернуться через какое-то время после увольнения?

3. Вы руководитель. Вам поступило письмо с просьбой увольнения работника о личной встрече для обсуждения ситуации. Работник трудится в организации много лет, раньше руководство было всегда довольно его работой. Расскажите о своих действиях и обоснуйте их. Изложите процедуру расторжения трудового договора с работником

4. Обоснуйте с точки зрения российского трудового законодательства действия администрации, о которых рассказала автор кейса: Однажды мне пришло на почту письмо от генерального директора следующего содержания: «Ирина, компания настоятельно просит Вас написать заявление об увольнении до такого-то числа».

Кейс №29

У Светы на прошлой работе в журнале постоянно были стычки с директором фотослужбы. «Выработать какую-либо стратегию в общении с человеком, который ничего не делает на рабочем месте и у которого в крови поливать грязью все, с чем он сталкивается, невозможно, не наступая на горло рвущемуся наружу собственному мнению», - уверена она.

Света вспоминает, что у «трудного» босса, во-первых, был очень громкий голос, а во-вторых, он очень любил поговорить, - перекричать, достучаться до него было невозможно. «Мне приходилось просто заминать беседы, багровея от возмущения, - рассказывает она. - Надо просто не обращать внимания на таких людей и делать вид, что слушаешь музыку. Если этот мерзкий тип будет ковырять и докапываться, навязывать свою очередную обличительную беседу - вежливо посылать, ссылаясь на аврал». У Светы так и не получилось поладить с конфликтным начальником: в результате стычек с ним она была уволена.

Тем, кто не хочет терять работу из-за «трудных» коллег, Timesonline предлагает 10 поведенческих советов, которые могут помочь вам не только поладить с непростым человеком, но и внутренне изменить свое отношение к нему.

1. Смотрите глубже.

Люди не приходят на работу специально, чтобы как можно хуже делать свою работу и портить вам жизнь. Вам нужно постараться понять корень проблемы. То есть понять, что движет человеком, каковы его мотивы, почему он сейчас не в самом лучшем состоянии.

2. Измените ход своих мыслей.

Если вы вступаете в беседу, думая о собеседнике как о трудном человеке, вы сразу занимаете оборонительную позицию, что может создать между вами напряженность, и делу это не поможет. Измените свой угол зрения, может быть это человек вовсе не трудный, а просто не такой, как вы.

3. Измените свои действия.

Когда мы сталкиваемся с проблемными коллегами, проще добиться понимания с их стороны, сосредоточившись на понимании того, что им нужно от нас. Проще всего подумать: «Зачем мне меняться, если проблема в них?» Однако суть в том, что они - ваша проблема, и если вы хотите ее решить, наиболее эффективный способ сделать это, это взять ответственность за изменения на себя. Часто решение заключается в том, чтобы сначала изменить что-то в своем поведении.

4. Не откладывайте решение проблемы.

Чем дольше вы игнорируете проблему, тем неразрешимее она становится. Часто простой беседы может быть достаточно, чтобы решить вопрос на месте. Если у вас конфликт с кем-то, кто вами руководит, вам просто необходимо разобраться в сути.

5. Общайтесь на их уровне.

Большинство людей реагируют на сложную ситуацию своими обычными коммуникационными моделями, только усиливая градус. Лучше попытаться определить, каким образом ваш стиль общения отличается от их, и попытаться адаптировать его соответствующим образом.

6. Если вам нужно сообщить плохую новость - подготовьтесь к худшему.

Сообщать трудному в общении человеку плохие новости - всегда малоприятное занятие. Однако негативные побочные эффекты можно сгладить с помощью прямоты в своих действиях. Вам нужно убрать всю эмоциональную часть и сосредоточиться на главном.

7. Не вознаграждайте за плохое поведение.

Перестаньте решать чужие проблемы, или вам придется делать это снова и снова. И не давайте втянуть себя в споры людям, пытающимся таким образом привлечь внимание. Даже если вы победите в этой драке, битву вы проиграете.

8. Будьте последовательны и понятны.

Если проблема в поведении человека, скажите, что он должен изменить в нем. Если коллега продолжает демонстрировать плохое поведение, скажите об этом прямо и сразу - не дожидаясь следующей официальной аудиенции.

9. Сосредоточьтесь на целях, а не на методах.

Проблемы могут возникнуть, когда обсуждение начинает вращаться вокруг способов что-то сделать, а не того, что должно быть сделано. У вас должно быть четкое представление о том, чего вы хотите добиться. Сосредоточьтесь на цели беседы, а не на том, чтобы все было по-вашему.

10. Некоторые вещи не поддаются исправлению.

Может быть человек ведет себя так, потому что ему не подходит данная организация. Возможно, стоит изменить условия его контракта или вообще отказаться от его услуг. Решением тут может явиться только одно - уйти самому или (если это в вашей компетенции) уволить «трудного» коллегу.

Задания:

Разработайте и опишите свою стратегию взаимоотношений с «трудным» руководителем. Скорректируйте, с учетом личного опыта, предложенные советы. Ответ обоснуйте.

Кейс №30

Два года назад мэр Перми Игорь Шубин составил список фраз, которые подчиненные не имеют права произносить в его присутствии. Список получился весьма внушительным. Туда вошли фразы: «Денег нет», «Нет денег», «А мне сказали, что вы сказали...», «У нас обед», «Рабочий день закончился», «А как это сделать?», «А как заработать?», «Вы же сами говорили», «Довожу до вашего сведения, что в связи с отсутствием финансирования, денежных средств, дефицитом бюджета у нас сложилась тяжелая (крайней тяжелой, катастрофическая) ситуация».

Office Life решил узнать, какие же фразы не рекомендуется говорить начальству и коллегам, если вы хотите сохранить с ними хорошие отношения.

1. «Я не могу».

2. «Я не хочу этого делать».

3. «Это не входит в мои обязанности».

4. «Мой рабочий день уже закончился».

5. «В серьезных компаниях делают совсем не так».

Задание:

1. Составьте свой список фраз, которые, по Вашему мнению, не стоит говорить руководителю, и обоснуйте, почему.

2. О чем могут свидетельствовать «не рекомендованные» в разговоре с руководителем фразы?

3. Расскажите о своих действиях (представьте, что Вы - руководитель) в случаях, если Ваши подчиненные произносят такие фразы.