

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Автономное профессиональное образовательное учреждение Удмуртской  
Республики «Техникум радиоэлектроники и информационных технологий  
им. А.В. Воскресенского»**

**Практические работы  
по дисциплине «Управление персоналом»**

**Разработал преподаватель:**

**Е.А. Кривоногова**

**Ижевск, 2024**

## Практическая работа № 1

### Планирование

**Цель:** Ознакомить с этапами планирования деятельности, научить составлять план.

**Время выполнения:** 1 час

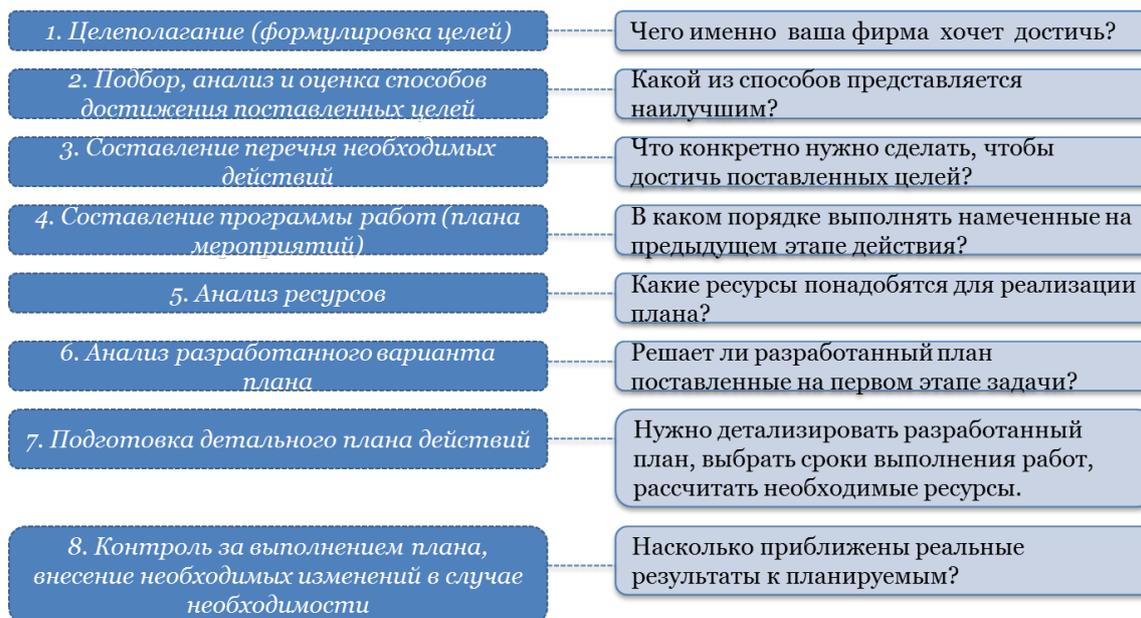
**Указания к работе:**

**Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений

**Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

**Планирование** заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях .

Планирование как управленческое решение включает в себя следующие этапы:



**Задание:** Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Человек, который может составить свой жизненный план, непременно добьется успеха и в области управления людьми. Умение кратко и четко выражать свои мысли и ставить цели – большое искусство. В странах с развитой рыночной экономикой план составляется еще в школе, в России эта перспективная практика пока не прижилась. Постарайтесь продумать и разработать для себя жизненный план, по приведенному ниже образцу.

### Жизненный план.

**Черты вашего характера и цели в жизни.(10 баллов)**

1. Ваше представление о будущем и ваша цель \_\_\_\_\_
2. Назовите 3 человек, оказавших наибольшее влияние на Вас \_\_\_\_\_
3. Определите направление влияния каждого из них \_\_\_\_\_
4. Назовите 3 Ваших любимых занятия \_\_\_\_\_

5. Назовите 3 Ваших не любимых занятия \_\_\_\_\_
6. Достижения в карьере : а) через 5 лет \_\_\_\_\_  
б) на следующий год \_\_\_\_\_
7. Семья : а) через 5 лет \_\_\_\_\_  
б) на следующий год \_\_\_\_\_
8. Достижения в области Здоровья : а) через 5 лет \_\_\_\_\_  
б) на следующий год \_\_\_\_\_
9. Достижения в финансовом положении : а) через 5 лет \_\_\_\_\_  
б) на следующий год \_\_\_\_\_
10. Достижения прочие : а) через 5 лет \_\_\_\_\_  
б) на следующий год \_\_\_\_\_

**Реализация (10 баллов)**

1. Как собираетесь реализовывать план \_\_\_\_\_
2. Назовите 4 мероприятия, которые необходимо осуществить в ближайшие полгода, которые помогут достичь поставленных целей \_\_\_\_\_
3. Назовите 4 вещи, которые на данный момент мешают в достижении целей \_\_\_\_\_
4. Чья помощь нужна, чтобы полностью реализовать свой потенциал и достичь долгосрочные цели (через 5 лет) \_\_\_\_\_

!!! Воспользуйтесь этой рабочей заготовкой, чтобы начать действовать на пути к достижению целей.

**Критерии оценивания:**

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 2

### Социальная направленность менеджмента

**Цель:** сформировать понятие о менеджменте как социальном явлении.

**Время выполнения:** 1 час

#### **Указания к работе:**

I) В России проблема управления, проблема нашего цивилизационного движения вперед, усугубляется затянувшимся процессом институциональной эмансипации управления от властных функций и функций распоряжения собственностью. Это деформирует управление, затрудняет переход страны на инновационный путь развития.

Для понимания управления недостаточно сказать, что управление в обществе отличается от процессов саморегуляции и самоорганизации в природе. Нужно показать, как и почему поддерживается разделение людей на управляющих и управляемых, как управляемые сочетают в себе поведение объектное (подчиненное) и субъектное (спонтанное, не подвластное внешнему воздействию), как управляющие в этих условиях организуют регулирование и добиваются поставленных целей.

Управление как социальное явление существует тысячелетия (бюрократические организации в Китае и Риме, религиозные организации типа католической Церкви, военные организации), теория управления и обучение управлению как профессиональной деятельности появились в конце XIX начале XX веков.

Чем обусловлено это несоответствие? Прежде всего тем, что управление первоначально не выделялось из других механизмов социальной регуляции,

В классовом обществе с появлением государства, власть и богатство составили основу синкретизма регулятивного механизма господствующего слоя. Отделение исполнительной власти от представительной и судебной ознаменовало собой особый исторический момент выделения управления в отдельный социальный институт.

На рубеже XIX и XX вв. индустриализация привела к росту монополий, крупных корпораций. Все чаще владелец-собственник и распорядитель-управляющий оказывались разными лицами. К тому же в крупных корпорациях устанавливалась акционерная организационно-правовая форма владения капиталом. Естественным стало приглашение специалиста в качестве наемного работника для осуществления непосредственных функций управления. Так произошло разделение собственности (владения) и управления.

Растет слой людей, занятых управлением как специализированным видом деятельности (в государственных и муниципальных органах демократической власти, в крупном и среднем бизнесе).

Справедливости ради следует сказать, что социальный слой людей, управляющих другими людьми, действительно существует с незапамятных времен. Различие между владением собственностью и управлением осознавали еще русские дворяне, когда оставляли свои имения особо доверенным людям - «управляющим». Но представление о «революции управляющих» возникло только тогда, когда этот традиционный слой людей проник во все учреждения общества в новом качестве, в качестве профессионально подготовленных специалистов. Такого, действительно, в истории человечества еще не было.

С появлением нового социального слоя управляющих, испытывавшего значительные трудности в управлении людьми: методы насилия и экономического принуждения переставали срабатывать, а новые еще не были изобретены, от управления пошел социальный заказ на исследования в области «человеческого фактора» производства. Над выполнением его стали трудиться эмпирическая социология, экспериментальная психология, социальная статистика, социальная психология и др.

Достижения этих дисциплин были использованы в построении различных теорий управления, которые также долгое время были (а во многом и сейчас остаются) в плену представлений естественнонаучной парадигмы. «Человеческий фактор» производства оказался «крепким орешком».

1. Сам субъект управления оказался сложным, развивающимся социальным образованием, расслаивающимся на различные виды деятельности и закрепленных за ними людей.
2. Объект управления перестал быть только подчиненным и зависимым от субъекта индивидом. Взаимодействующие индивиды далеко не всегда требуют внешнего воздействия для направления и регулирования их отношений. Они и сами способны к самоорганизации и самоуправлению, могут организованно противостоять силовому вмешательству.
3. Создаваемые людьми системы управления не могут быть совершенными и неизменными продолжительное время. Они постоянно требуют модернизации, приведения в соответствие с новыми условиями и задачами.

II. В 1932 году была основана японская фирма «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал основные положения менеджмента компании:

1. Не хитри, будь честным;
2. Будь хозяином на своем месте;
3. Не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй знания;
4. Относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. Все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к его законам;
6. С благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, мы все в долгу перед обществом;
7. Не уставай задавать вопрос себе: «На кого и для кого я работаю?» Ответ один: «На общество»

#### **Ответьте на ВОПРОСЫ**

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. С какими положениями Мацусита Вы согласны, а с какими можете поспорить и почему?
3. Попытайтесь продолжить положения Мацусита, доведя их число до 10.

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов

3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

### Практическая работа № 3 Системы управления

**Цель работы:** научить анализировать систему управления персоналом предприятия

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:**

а) Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом.



б) Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

**Ответьте на ВОПРОСЫ:**

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему? (2 балла)
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?) (10 баллов)
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить. (4 балла)
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично? (4 балла)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 4 Принципы управления персоналом

**Цель работы:** ознакомить с принципами управления персоналом в современном кадровом менеджменте

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:**

**Принципы** (лат. - начало, основа - объективно существующее условие, которое нельзя нарушать в практической деятельности во избежание актуализации нежелательных для субъекта управления последствий) управления персоналом отражают руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми, и подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и учитываются во всех сферах управления и организациях.

К общим принципам управления можно отнести целенаправленность, разделение труда, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Одна из самых известных систем принципов управления персоналом, это принципы Файоля. Познакомимся с тем, как сам Файоль характеризовал эти принципы

- Разделение труда. Цель разделения труда — повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий.
- Власть – ответственность. Власть немислима без ответственности, то есть без санкции — награды или кары, — сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
- Дисциплина. Это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.
- Единство распорядительства (командования). Служащему может давать два приказания относительно какого-либо действия только один начальник. Таково правило «единства распорядительства» (единства командования), правило, необходимое везде и всегда, причем его влияние на ход дел, по моему мнению, во всяком случае, не меньше влияния какого бы то ни было иного принципа, если оно нарушается — наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность.
- Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

- Подчинение частных интересов общему. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.
- Вознаграждение. Вознаграждение персонала есть оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. А. Файоль выделяет следующие формы вознаграждения: заработная плата: почасовая (стоимость рабочего дня), поурочная (стоимость выполненной задачи), поштучная (стоимость готового изделия в штуках, килограммах, литрах и пр.); премия назначается за прилежание, за усердие, за исправную работу орудий, за продуктивность, за чистоту и т. д.; участие в прибылях; добавление натурой – меры улучшения быта («...Уплачивается ли заработная плата целиком наличными деньгами или она частью состоит из таких элементов, как квартира, освещение, отопление, продукты...») – так называемые социальный и имиджевый (машина, кабинет и пр.) пакеты.
- Централизация. Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.
- Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Иерархическая колея — это тот путь, по которому — проходя все ступени — следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Но он не всегда самый скорый; иногда он даже губительно длителен в очень крупных предприятиях.
- Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте.
- Справедливость. Почему справедливость, а не правосудие? Правосудие есть реализация установленных конвенций. Но конвенции не могут всего предвидеть; часто приходится их истолковывать или дополнять то, чего в них нет. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.
- Постоянство состава персонала. Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, — если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами. Если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания, служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени. И если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться.
- Инициатива. Создать план и обеспечить его успех — вот что может дать одно из живейших удовлетворений интеллигентному человеку; в то же время это —

могущественный стимул к деятельности. Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы.

- Единение персонала. В единении — сила. Над этим изречением не мешает задуматься руководителям предприятий. Гармония, единение персонала предприятия — большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить.

Социальные проблемы Японии решаются иначе, чем в США, Германии, России и других странах. Эта страна не использует чужие образцы, а разрабатывает собственные методы в экономике, ведении хозяйства, устройстве жизни народа, тщательно оберегая свою культуру. Жизненные ценности большинства японцев восходят к синтоистскому мировоззрению, оказавшемуся способным принимать культурные ценности других народов, не растворяясь в них и сохраняя своеобразие. Для жителей Японии издавна были характерны верность общему делу и чувство долга перед коллективом. Известная фирма “Sony” разработала основные принципы для менеджеров, работающих с персоналом:

1. Цели и задачи фирмы должны быть ясны и близки каждому: и руководителю, рабочему. ( По мнению японцев это формирует коллектив единомышленников);
2. Сознательный отказ от жестких планов и контроля их выполнения. (контроль лишает людей сознательности);
3. Антибюрократический стиль руководства, при необходимости, без лишних согласований, при фирме могут быть созданы подразделения, обладающие административно-хозяйственной самостоятельностью;
4. Наиболее важные проекты необходимо поручать новаторам, так как они «горят» на работе;
5. Право младшего по должности не соглашаться со старшим. Можно сходить к более высокому начальству. И доказать правоту.
6. Воспитание корпоративного духа, чувства принадлежности к большой семье “Sony”.

#### **ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ:**

1. Есть ли различия между представленными выше системами принципов управления? Если есть, то в чем они заключаются? (5 баллов)
2. Сформулируйте Ваше отношение к принципам менеджмента фирмы “Sony”, какие из вышеперечисленных принципов Вы считаете заслуживающими внимания? (10баллов)

3. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт управления персоналом фирмы “Sony”, на российских предприятиях? (обоснуйте ответ) (5 баллов)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 5

### Должностная инструкция

**Цель работы:** ознакомить студентов с содержанием должностной инструкции

**Время выполнения:** 1 час

#### Указания к работе:

1. Проанализируйте предложенные Должностные инструкции (Приложение 1,2).
  - а) Зафиксируйте в конспекте, какие разделы должны входить в должностную инструкцию, и каково их содержание;
  - б) Чьи подписи ставятся на должностных инструкциях? (10 баллов)
2. Проанализируйте функциональные обязанности Инспектора по опеке (Приложение 3). Чем отличаются должностная инструкция и функциональные обязанности? (5 баллов)
3. Как вы думаете, нужно ли знакомить работника с его должностными инструкциями и функциональными обязанностями? Если да, то когда необходимо это делать? Является ли должностная инструкция инструментом управления? (ответ обоснуйте) (5 баллов)

#### Критерии оценивания:

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 6

### Заповеди руководителя

**Цель работы:** сформировать представление об основных принципах взаимодействия руководителя и заместителей

Время выполнения: 1 час

#### Указания к работе:

У руководителя (особенно высокого уровня) всегда есть заместитель (иногда не один). От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и заместителя.

#### Заповеди для руководителя

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел в организации;
2. Заместителю можно доверять только те дела, которые не требуют принятия ответственного решения;
3. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
4. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

#### Заповеди для заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для внедрения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Не стоит обсуждать с подчиненными отсутствующего руководителя.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении, за исключением уголовных деяний.
4. Ответственность. В период отсутствия руководителя нельзя принимать решение самостоятельно, необходимо постоянно связываться с «шефом» дабы не сбить с курса организацию.
5. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную в период замещения информацию, для построения собственной карьеры
6. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и решения и полностью информировать о них руководителя при возвращении, чтобы тот немедленно приступил к работе.

**Проанализируйте полученную информацию и ответьте на вопросы:**

1. Со всеми ли заповедями вы согласны? (обоснуйте ответ) (3 балла)
2. Что еще, по Вашему мнению, необходимо к ним добавить ради пользы дела? (7 баллов)
3. От каких заповедей, на Ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему? (5 баллов)
4. Если бы Вас назначили руководителем, следовали бы Вы предложенным выше заповедям? Поясните свою позицию. (5 баллов)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 7

### Контур контроля

**Цель работы:** показать значимость обратной связи при проведении процесса контроля

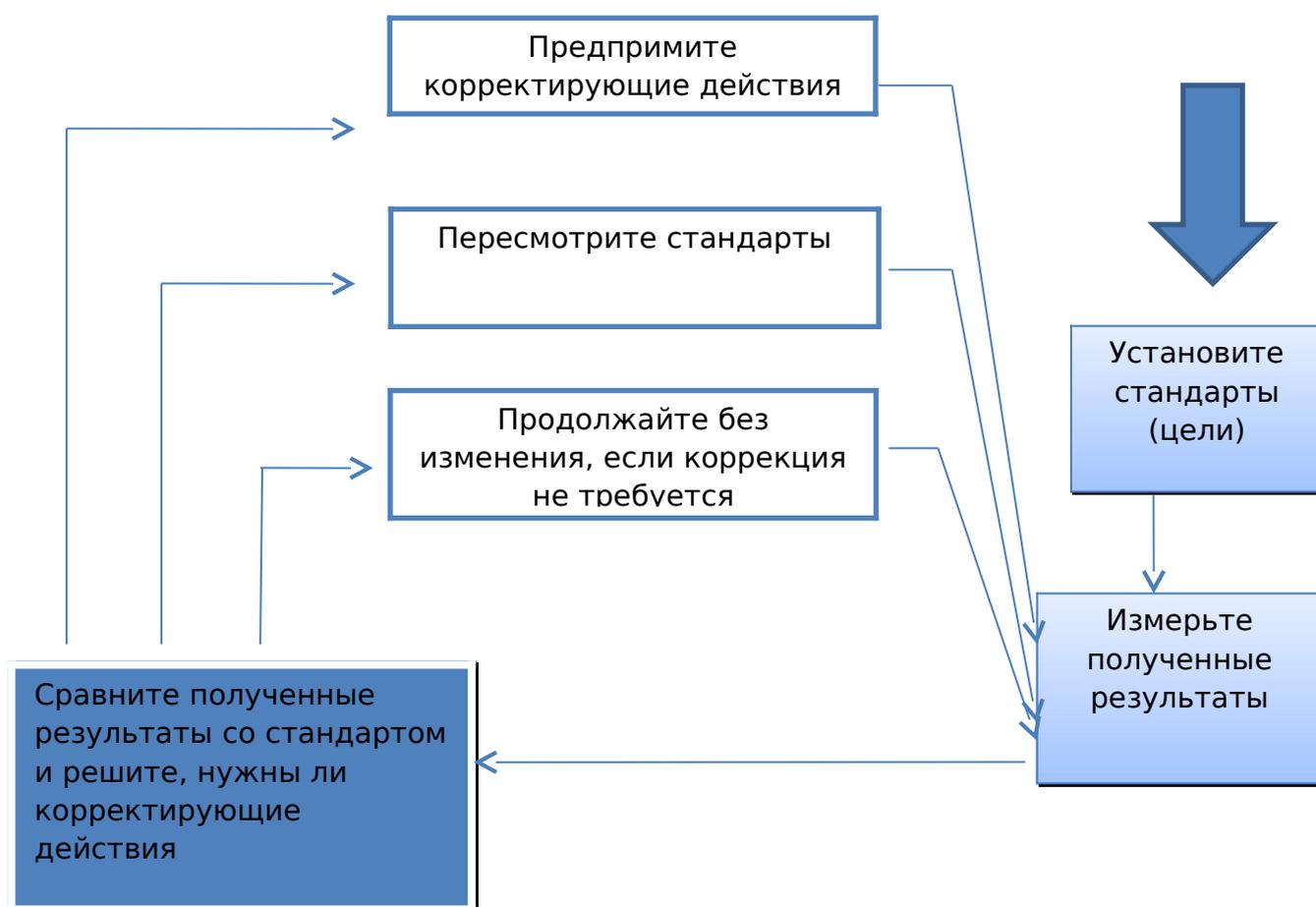
**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:**

Контроль – это составная часть управления, 50 % работы любого менеджера, занимает контроль.

Процесс контроля – итерационный (повторяющийся много раз).

Упрощенная модель контура контроля выглядит следующим образом:



**Задание:**

1. Рассмотрите предложенную ситуацию:

10 октября, после получения квартальных отчетов о затратах, управляющий Николай Иванович Иванов вызвал к себе начальника участка Сергея Петровича Петрова. Между ними произошел следующий разговор:

Н.И. Сергей Петрович, на вашем участке выросли затраты почти на 40 тысяч рублей!!!

С.П. Но, Николай Иванович, ведь в августе у нас было перевыполнение плана по объему производства на 20%, значит и затраты на материалы возросли! Кроме того, у нас

сменился поставщик и теперь материалы стоят дороже. Вернее цена-то меньше за единицу, но возросли транспортные расходы, фирма то не в нашем городе.

Н.И. Значит, надо было лучше искать поставщиков!

С.П. Этим занимаюсь не я, а отдел снабжения.

Н.И. А еще , я случайно обнаружил странную командировку в июле – в Бердянск, на Азовское море. Купаться ездили? А фирме это в 24 тысячи обошлось!

С.П. У нас там договор с заводом-поставщиком, требовалось согласовать документы.

Н.И. Но вряд ли нужно было посылать к одному комплекту чертежей две пары сотрудников! У нас и так слишком большие затраты! Лично Вас и четырех «купальщиков» лишаю премии!

С.П. Это несправедливо! Командировка была действительно необходима!

Н.И. Не вижу необходимости! Вы мне об этом не докладывали! Для нас сейчас самое главное – экономия во всем!

2. Что Вы думаете об организации контроля в этой организации? Укажите ошибки. Дайте рекомендации. (10 баллов)

3. Приведите пример из Вашего опыта, где можно проследить контур контроля.(10 баллов)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 8

### Коммуникативное айкидо

**Цель работы:** развитие коммуникативных навыков

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:**



Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар и кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире.

Дж. Рокфеллер

Коммуникативные умения менеджера — это есть не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Само собой ясно, что они могут быть как развитыми, так и наоборот. Менеджеру необходимо знать, какие умения у него развиты, а какие нет, и овладеть коммуникативной культурой. С другой стороны, развитие коммуникативных умений — задача чрезвычайно сложная, требующая много времени и сил. Говоря образно и шутливо, коммуникативные умения — это такие «слоны», которых не проглотить целиком. Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладеть ими поэтапно, постепенно. Эти составные Части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого (управляющего) общения. Используя их, менеджер организует любой коммуникативный акт, любое взаимодействие.

Давайте рассмотрим одну притчу:

Одному восточному султану приснился страшный сон. Ему снилось, что у него один за другим выпали все зубы. Обеспокоившись, он позвал своего толкователя снов. Тот озадаченно выслушал рассказ и сообщил: «Должен сообщить тебе печальную новость, о великий султан! Так же как ты потерял зубы, ты потеряешь один за другим всех своих родных». Толкование разгневало султана, он велел казнить прорицателя и вызвал другого толкователя снов. Этот, выслушав сон, сказал: « Я счастлив, сообщить тебе, султан, радостную весть. Ты станешь старше всех своих родных, ты переживешь их всех!» Султан обрадовался и наградил толкователя снов. Придворные удивились: «Ведь ты не прибавил ничего к тому, что сказал предшественник. Почему его казнили, а тебя наградили?». Толкователь снов ответил: «Мы одинаково растолковали сон. Но дело ни в том, что сказать, а как сказать!»

**Задание:** Попробуйте побывать на месте мудрого толкователя снов. К каждому понятию попытайтесь придумать свою позитивную формулировку.

**Пример:** Агрессивность - способность реагировать на что-либо спонтанно, эмоционально и прямо.

1. Лень
2. Прогул
3. Опоздание
4. Сплетни
5. Безответственность.

**Критерии оценивания:**

За каждое правильное толкование, вы получаете 4 балла.

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов

2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов

3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов

4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 9

**Цель работы:** отработать навыки проведения деловой беседы

**Время выполнения:** 1 час

### Указания к работе:

Деловая беседа — это основной и важнейший элемент управленческой деятельности. По сути разговор самая оперативная и дешевая форма обмена информацией. Пункт «умение разговаривать с людьми» (с коллегами, руководителем, представителями партнерских компаний) включается в любой перечень главных деловых качеств менеджера.

Прежде чем приступить к разговору, надо решить, какие вопросы и в какой последовательности ставить перед своим собеседником. Целесообразно подготовить их перечень в письменном виде и положить его перед собой во время беседы. Изложение вопросов на листе бумаги позволяет очертить область разговора и соответственно нужное время, усилить логичность и целеустремленность беседы; обеспечить собственную психологическую уверенность.

Руководитель должен ясно и правильно изъясняться. Всем известны так называемые «слова-паразиты»: «ну», «как бы», «это», «эээ» (и прочие бессмысленные звуки), «так сказать» и др. Сами по себе они вроде бы никому не мешают, но эти «паразиты», присутствуя в речи делового человека, свидетельствуют о его необразованности. С таким человеком не очень приятно вести дела: если он выказывает некомпетентность в речи на родном языке, то чего же от него следует ждать в бизнесе?!

Мы уже говорили ранее об использовании комплиментов и неформального общения в процессе переговоров, что может свести на нет, все Ваши попытки договорится.

Тактика ведения деловых переговоров по телефону имеет свои особенности:

- Нельзя игнорировать входящие звонки, так как можно упустить выгодное предложение или важную информацию.
- Говорить по телефону кратко и по делу. Избегать как шепота, так и слишком громкого разговора.
- Тому, кто звонит, следует поздороваться и назвать свое имя, а если это необходимо, то и должность.
- Сотрудник фирмы не должен отвечать на звонок словом "Алло", это показывает низкую культуру общения. Правильным ответом будет название фирмы, отдела, должностного лица.
- Если телефонная беседа прерывалась, перезванивает тот, кто звонил. Разговор, как правило, завершает тот, кто его начал.
- Если во время разговора требуется дать ответ, к которому вы не готовы, лучше сказать: "Я перезвоню Вам попозже". В этом случае у вас появится время собраться с мыслями, подготовить нужную информацию и дать исчерпывающий ответ. Во время делового общения по телефону следует избегать следующих фраз: - Я не знаю - Вы должны..- Мы не можем этого сделать. - Нет.

- Не следует перегружать свою речь профессиональной лексикой, это может привести к непониманию собеседником сути.

**Задание.**

1. Используя ранее изученный материал, проанализируйте деловую беседу, скажите какие ошибки, допустили участники.
2. Представьте свой вариант данной деловой беседы

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - нахождения 10 ошибок
2. Оценка «4» - нахождение 9-8 ошибок
3. Оценка «3» - нахождение 6-7 ошибок
4. Оценка «2» - нахождение 5 и менее ошибок

**Вариант 1**

- Добрый день, Иван Федорович! Как же я рад Вас видеть, у вас чудесный цвет лица сегодня!
- Здравствуй, Андрюшенька! Ты как всегда вежлив и учтив!
- Да, Иван Федорович, беру пример с Вас!
- Приступим! И так, Андрюша, ты хочешь, чтобы моя фирма заказала в твоей рекламный ролик!
- Да, я думаю для вас это выгодное предложение, мы давно друг друга знаем, свой своего не подведет! Вот я подготовил договор, подпишите, Иван Федорович и разбежимся, не будем терять наше время!
- Андрюша, покажи мне проспект рекламного ролика, какова идея, ты говорил, что у вас все готово
- Да, но вы не профессионал в рекламе, поверьте, все сделаем по высшему разряду! Какую сумму вы готовы потратить на рекламную компанию?
- Я не ограничен в средствах, но мне необходимо знать, что вы нам предложите?
- Мы предлагаем вам рекламу, Вы же знаете, что реклама, один из важнейших методов продвижения фирмы на рынке, это способ познакомить аудиторию с концепцией вашей компании, с ее возможностями и перспективами. Доверьтесь нам и скоро Ваша компания
- будет в ТОП –листе.
- Хватит! Я был о тебе Андрей лучшего мнения, завтра жду проект к 10-00 или договор не состоится!
- Ок, Иван Федорович, увидимся завтра, надеюсь Вы будете в лучшем расположении духа.

## Вариант 2

С.: Добрый день, в следующем выпуске нашего журнала, планируется обзор строительного рынка Челябинска. Ваша компания – один из серьезных участников строительного рынка. Вы бы не хотели принять участие в обзоре и дополнительно разместить рекламу.

Р.: Принять участие в качестве эксперта в редакционном материале – это да. А размещение рекламы я не считаю нужным.

С.: Этот обзор привлечет внимание всех участников строительного рынка, и тех, кто связан с ним. То есть у вас будет стопроцентная целевая аудитория.

Р.: Ваш журнал в принципе про бизнес, а не про строительный рынок. У него общая бизнес-аудитория. Один обзор не может ее поменять.

С.: Вы можете разместить модуль прямо в обзоре, хед-лайн должен быть броским, а лучше разместить рекламу на фронте

Р.: Я должен писать текст? Но у меня нет времени писать его и я не знаю как?

С.: У нас есть копирайтеры. Если вы не компетентны, то они могут прийти и взять у вас интервью.

Р.: Сколько стоит реклама ?

С.: 30 тыс. руб.

Р.: Нет, это дорого. До свидания тогда. Я знаю, что в других журнал цена – около 20 тыс. руб.

С.: Если вы говорите о других журналах, то их репутация спорная, да и тиражи не велики. За их 20тысяч, вы приобретет проблем на 50!

Р.: Ну хорошо, я подумаю. Когда я должен дать ответ?

С.: Завтра с утра, не позже 10 часов

Р.: Хорошо. До свидания.

С.: До свидания

**Вариант 3**

А: - Алло!

Б. – Здравствуйте. Государственный университет беспокоит . Я вам вчера звонила относительно симпозиума.

А. –Слушаю!

Б. – Нам нужно помещение на сто тридцать – сто сорок человек. Мы хотим провести симпозиум по проблеме толерантности в многонациональной среде.

А. – Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.

Б. – А он удобный? Что в нем имеется?

А. – В заявке нужно точно указать названия всех предметов, которые вам необходимы и их количество.

Б. – Как отправить вам заявку?

А. – Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг. Это понятно?

Б. – Понятно. Письмо можно отправить по факсу? Или только почтой?

А. – Дело ваше. Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.

Б. – Так мы и сделаем. Спасибо, что не отказали, а то бывали случаи, вы очень любезны

А. – Пожалуйста. Всего доброго.

## Практическая работа №10

### Деловая игра «Планирование совещания»

**Цель работы:** развитие умения договариваться и работать в команде.

**Время выполнения:** 1 час

Для проведения игры группа делится на микро группы по 5 человек. Каждый член микро группы вытягивает карточку, на которой указана его должность и время, когда он будет свободен во вторник.

#### **Указания к работе:**

С вами за столом сидят ваши коллеги: генеральный директор компании, менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, директор по производственным вопросам, директор по юридическим вопросам.

Вам предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание (по инициативе генерального директора) по вопросу аттестации сотрудников.

Вопрос сложный, поскольку на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос составления очередных отчетов; многие руководители вынуждены заниматься отчетами самостоятельно, так как не хватает специалистов. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационной комиссии) и т.п. Все руководители чрезвычайно заняты и уже назначили свои мероприятия (деловые встречи, совещания и т.п.)

На повестке встречи: выбрать удобное время для проведения предстоящего совещания. Управляет совещанием руководитель, ему же и предстоит принять окончательное решение.

#### **Задание.**

Договоритесь о времени совещания, все участники должны представить достаточные и веские аргументы для достижения удобного им времени совещания.

( Время совещания не более 15 минут, в том числе 1 минута на принятие руководителем решения о совещании) (10 баллов – если пришли к соглашению)

#### **Ответьте на вопросы:**

1. Было ли вам трудно прийти к единому решению? (2 балла)
2. Какой стиль руководства (управления) у «директора компании», почему Вы так решили? (4 балла)
3. От чего зависит атмосфера совещания? (2 балла)
4. Была ли возможность назначить другое время совещания? Что не позволило это осуществить? (2 балла)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

**ПРИЛОЖЕНИЕ №1к ПРН№10**

## Карточки-роли

Генеральный директор	Вы свободны с 12-14
Менеджер по персоналу	Вы заняты с 12-14
Заведующий орг. отделом	Вы заняты с 12-14
Директор по производству	Вы заняты с 14-16
Директор по юридическим вопросам	У Вас суд во вторник, вы не можете прийти

## Практическая работа №11

### Собеседование

**Цель работы:** развитие умение решать логические задачи

**Время выполнения :** 1 час

**Указания к работе:**

Собеседование – тест не только для желающих получить должность, но и для интервьюеров. Они стремятся наиболее точно определить потребности компании и ожидания относительно нового сотрудника. На основе этого составляются алгоритмы проверки и оценки претендентов. Подбор идеального по всем параметрам кандидата – их главная задача.

На собеседовании тесты на логику очень распространены. Их дают как IT-специалистам, так и менеджерам по продажам. Они направлены на выявление нестандартного мышления, которое занимает центральное место для многих профессий. Подобные тесты являются прекрасным инструментом для оценки поведения человека в незнакомой ситуации.

Стресс очень сильно влияет на способности претендентов. Он сковывает и не дает возможности проявить себя. В такие моменты соискателю кажется, что ему намеренно не дают шанса на трудоустройство. Но если посмотреть на это под другим углом, то можно увидеть очевидные причины применения нестандартных методов тестирования претендентов. Выделим три самые важные:

- желание увидеть кандидата в действии,
- проверка стрессоустойчивости,
- оценка личностных качеств.

Насколько бы уверенным в своих силах не был человек, подготовка к таким тестам обязательна. Скорость реакции и сообразительность тренируются упорными упражнениями: чем больше решается задач, тем эффективней и быстрее выполняются тесты на собеседовании. Понимание принципа построения цепочки умозаключений приводит к оптимизации путей по поиску ответа.

Постарайтесь решить задачи:

#### 1. Делим торт на восьмерых

Есть один торт и восемь человек. Необходимо тремя разрезами разделить его на куски для присутствующих людей. (5 баллов)

#### 2. Закрытая комната и лампочки

Имеем комнату, дверь которой закрыта, и три выключателя. Известно, что в комнате есть три лампочки. Узнайте минимальное количество открытий двери для определения соответствия выключателей лампочкам (лампы накаливания).(5 баллов)

### **3. Загадка канализационных люков**

Вопрос простой: почему они круглые? (5 баллов)

### **4. Таблетки и баночки**

На столе стоят пять баночек. В них одинаковые с виду таблетки, каждая из которых весит десять грамм за исключением ядовитых. Они лежат в отдельной баночке, и масса одной штуки – девять грамм. Используя только одно взвешивание, определить, баночку с ядовитыми таблетками. (5 баллов)

### **Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

### **Эталоны ответов:**

1. Делим торт на восьмерых

Вариант №1: делим торт на равные куски крест-накрест, используя два разреза. Получаем четыре части. А теперь разрезаем торт пополам по горизонтали. Итог восемь кусков.

Вариант №2: делим, как и в первом варианте, торт на четыре равных куска. Затем складываем их друг на друга и делим напополам одним разрезом. Аппетитного в этом мало, зато задание решено!

2. Закрытая комната и лампочки

Потребуется одно открытие. Пронумеруем выключатели: 1, 2 и 3. Далее, необходимо включить два выключателя: 1 и 2. Минут через 5 выключаем №1. Идем в комнату.

Анализируем ситуацию. Если лампочка горит, то №2 соответствует горящей лампочке.

Потрогаем их: холодная – это №3; теплая – №1.

### **3. Загадка канализационных люков**

Первый ответ: вероятность падения круглого люка в колодец минимальна, так как у него диаметр один, как ни крути.

Второй ответ: причина в удобстве транспортировки и работы с данной формой.

#### 4. Таблетки и баночки

Эта задача одна из легких. Первое, что нужно сделать, это пронумеровать баночки. Далее, из каждой берем разное количество (для удобства – из №1 – 1штуку, из №2 – 2 штуки, из №3 – 3 штуки, из №4 – 4 штуки, из №5 – 5 штук). Складываем их все вместе на весы и смотрим на получившееся число. Максимальная масса всех таблеток по десять грамм будет равна 150 (общее количество таблеток умножаем на 10). Теперь отнимаем получившееся при взвешивании число:  $150 - 141 = 9$ . Это вес одной ядовитой таблетки. Соответственно, ядовитые находятся в баночке номер один, потому что из нее взяли одну штуку.

## Практическая работа № 12

### Договор подряда и трудовой договор

**Цель:** показать различия между договорами подряда и трудовым договором

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:** Практика проверок показывает, что многие предприятия не придают значения договорам, которые оформляют с физическими лицами: трудовой договор или договор подряда.

#### Задание

1. Изучите предложенный материал.
2. Найдите отличия между договором подряда и трудовым договором
3. Заполните таблицу.

Главным институтом трудового права является трудовой договор.

Трудовой договор следует рассматривать в трех аспектах:

1. как соглашение о труде, заключаемое между работником и работодателем;
2. институт трудового права, нормы которого регулируют порядок приема на работу (заключение трудового договора), перевода на другую работу и увольнения (изменение и прекращение трудового договора);
3. юридический факт возникновения трудовых правоотношений, а также возникновения, изменения и прекращения тесно связанных с трудовыми (производных) правоотношений.

В ст. 56 ТК РФ дается определение трудового договора.

Статья 56. Понятие трудового договора. Стороны трудового договора

[Трудовой кодекс РФ] [Глава 10] [Статья 56]

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Комментарии к ст. 56 ТК, определяющей понятие и стороны трудового договора, четко сформулированы обязательства работника и работодателя как сторон трудового договора (о понятии работодателя и работника см. коммент. к ст. 20). В частности, закреплена обязанность работодателя предоставить работнику именно ту работу, которая соответствует его трудовой функции, обусловленной при заключении трудового договора.

Под трудовой функцией в соответствии со ст. 15 ТК понимается работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации, а также конкретный вид поручаемой работнику работы

Работник обязуется выполнять обусловленную соглашением трудовую функцию лично. Он не вправе поручить ее другому работнику или нанять другое лицо для выполнения обязанностей, взятых на себя по трудовому договору.

На работодателя возлагается обязанность обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовым договором, заключенным с работником.

Указание на обязательство работодателя обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым договором, следует признать весьма полезным, т.к. тем самым повышается роль трудового договора как соглашения между работником и работодателем в регулировании трудовых отношений.

В соответствии с ч. 1 комментируемой статьи работодатель обязан своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Своевременной считается выплата заработной платы не реже чем каждые полмесяца и в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором или трудовым договором (см. коммент. к ст. 136).

В трудовом договоре указываются:

фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор;

сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя - физического лица;

идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы).
- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условия труда на рабочем месте;
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо сведения и (или) условия из числа предусмотренных частями первой и второй настоящей статьи, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или его расторжения. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями и (или) условиями. При этом недостающие сведения вносятся непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определяются приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключаемым в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью трудового договора.

**Договором подряда** (или договором гражданско-правового характера/ ГПХ) считается соглашение между подрядчиком и заказчиком на выполнение определенной работы. Результат передается заказчику, который его принимает и оплачивает. Такой документ является разновидностью гражданско-правового договора. Договор подряда – это договор, согласно которому одна сторона обязуется исполнить работы, а вторая – принять их и оплатить.

Статья 703 ГК РФ - Работы, выполняемые по договору подряда

1. Договор подряда заключается на изготовление или переработку (обработку) вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результата заказчику.

2. По договору подряда, заключенному на изготовление вещи, подрядчик передает права на нее заказчику.

3. Если иное не предусмотрено договором, подрядчик самостоятельно определяет способы выполнения задания заказчика.

#### Статья 705 ГК РФ - Распределение рисков между сторонами

1. Если иное не предусмотрено настоящим Кодексом, иными законами или договором подряда:

риск случайной гибели или случайного повреждения материалов, оборудования, переданной для переработки (обработки) вещи или иного используемого для исполнения договора имущества несет предоставившая их сторона;

риск случайной гибели или случайного повреждения результата выполненной работы до ее приемки заказчиком несет подрядчик.

2. При просрочке передачи или приемки результата работы риски, предусмотренные в пункте 1 настоящей статьи, несет сторона, допустившая просрочку.

#### Статья 706 ГК РФ - Генеральный подрядчик и субподрядчик

1. Если из закона или договора подряда не вытекает обязанность подрядчика выполнить предусмотренную в договоре работу лично, подрядчик вправе привлечь к исполнению своих обязательств других лиц (субподрядчиков). В этом случае подрядчик выступает в роли генерального подрядчика.

#### Статья 708 ГК РФ - Сроки выполнения работы

1. В договоре подряда указываются начальный и конечный сроки выполнения работы. По согласованию между сторонами в договоре могут быть предусмотрены также сроки завершения отдельных этапов работы (промежуточные сроки).

#### Статья 711 ГК РФ - Порядок оплаты работы

1. Если договором подряда не предусмотрена предварительная оплата выполненной работы или отдельных ее этапов, заказчик обязан уплатить подрядчику обусловленную цену после окончательной сдачи результатов работы при условии, что работа выполнена надлежащим образом и в согласованный срок, либо с согласия заказчика досрочно.

#### Статья 713 ГК РФ - Выполнение работы с использованием материала заказчика

1. Подрядчик может выполнять работу из своего материала или материала заказчика. Подрядчик обязан использовать предоставленный заказчиком материал экономно и расчетливо, после окончания работы представить заказчику отчет об израсходовании материала, а также вернуть его

остаток либо с согласия заказчика уменьшить цену работы с учетом стоимости остающегося у подрядчика неиспользованного материала.

<b>Критерии</b>	<b>Трудовой договор</b>	<b>Договор подряда (ГПХ)</b>
Законодательный акт регулирования отношений		
Стороны договора		
Объект договора		
Сроки договора		
Оплата по договору		
Начисление ЕСН, НДФЛ		
Оплата нетрудоспособности		
Ответственность при несчастном случае		
Предоставление отпуска, льгот		
Кто обязан выполнять работу по договору		
Кто обеспечивает материалом для работы		

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Виды отпусков

**Цель:** ознакомить с разными видами отпусков и условиями их предоставления

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:** Доказано, что отдохнувший работник намного ценнее уставшего и изможденного. Однако перед тем, как отправлять работника паковать чемоданы или подписать приказ об отзыве из отпуска «незаменимого» работника, необходимо знать какие отпуска и кому положены по закону.

**Задание:**

- I. Ознакомьтесь с содержанием Главы 19 Трудового Кодекса РФ

ТК РФ Глава 19. ОТПУСКА

Статья 114. **Ежегодные оплачиваемые отпуска**

Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

Статья 115. Продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

Статья 116. Ежегодные **дополнительные оплачиваемые отпуска**

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, работникам, имеющим особый характер работы, работникам с ненормированным рабочим днем, работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Статья 117. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда

(в ред. Федерального закона от 28.12.2013 N 421-ФЗ)

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 2, 3 или 4 степени либо опасным условиям труда.

Минимальная продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, указанным в части первой настоящей статьи, составляет 7 календарных дней.

Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска конкретного работника устанавливается трудовым договором на основании отраслевого (межотраслевого) соглашения и коллективного договора с учетом результатов специальной оценки условий труда.

На основании отраслевого (межотраслевого) соглашения и коллективных договоров, а также письменного согласия работника, оформленного путем заключения отдельного соглашения к трудовому договору, часть ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, которая превышает минимальную продолжительность данного отпуска, установленную частью второй настоящей статьи, может быть заменена отдельно устанавливаемой денежной компенсацией в порядке, в размерах и на условиях, которые установлены отраслевым (межотраслевым) соглашением и коллективными договорами.

Статья 118. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за особый характер работы  
Отдельным категориям работников, труд которых связан с особенностями выполнения работы, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск.

Перечень категорий работников, которым устанавливается ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за особый характер работы, а также минимальная продолжительность этого отпуска и условия его предоставления определяются Правительством Российской Федерации.

Статья 119. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск работникам с ненормированным рабочим днем

Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка и который не может быть менее трех календарных дней.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Статья 120. Исчисление продолжительности ежегодных оплачиваемых отпусков

Продолжительность ежегодных основного и дополнительных оплачиваемых отпусков работников исчисляется в календарных днях и максимальным пределом не ограничивается. Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период ежегодного основного или ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

При исчислении общей продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска дополнительные оплачиваемые отпуска суммируются с ежегодным основным оплачиваемым отпуском.

Статья 121. Исчисление стажа работы, дающего право на ежегодные оплачиваемые отпуска

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

В стаж работы, дающий право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, включаются:

время фактической работы;

время, когда работник фактически не работал, но за ним в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохранялось место работы (должность), в том числе время ежегодного оплачиваемого отпуска, нерабочие праздничные дни, выходные дни и другие предоставляемые работнику дни отдыха;

время вынужденного прогула при незаконном увольнении или отстранении от работы и последующем восстановлении на прежней работе;

период отстранения от работы работника, не прошедшего обязательный медицинский осмотр не по своей вине;

(в ред. Федерального закона от 25.11.2013 N 317-ФЗ)

время предоставляемых по просьбе работника отпусков без сохранения заработной платы, не превышающее 14 календарных дней в течение рабочего года.

(абзац введен Федеральным законом от 22.07.2008 N 157-ФЗ)

(часть первая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

В стаж работы, дающий право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, не включаются:

время отсутствия работника на работе без уважительных причин, в том числе вследствие его отстранения от работы в случаях, предусмотренных статьей 76 настоящего Кодекса;

время отпусков по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста;

абзац утратил силу. - Федеральный закон от 22.07.2008 N 157-ФЗ.

В стаж работы, дающий право на ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, включается только фактически отработанное в соответствующих условиях время.

Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен:

женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;

работникам в возрасте до восемнадцати лет;

работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев;

в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной у данного работодателя.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

**Статья 128. Отпуск без сохранения заработной платы**

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

участникам Великой Отечественной войны - до 35 календарных дней в году;

работающим пенсионерам по старости (по возрасту) - до 14 календарных дней в году;

родителям и женам (мужьям) военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, федеральной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенных органов, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы (службы), либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы (службы), - до 14 календарных дней в году;

(в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 157-ФЗ)

работающим инвалидам - до 60 календарных дней в году;

работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников - до пяти календарных дней;

в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами либо коллективным договором.

### **Отпуск по уходу за ребенком**

Право воспользоваться отпуском имеет любой родитель или родственник малыша, если он трудоустроен официально. В перечень входят: мать и отец; официальные опекуны и усыновители; бабушки и дедушки.

Отпуск, полагающийся лицам, которые ухаживают за детьми до трех лет, отличаются особенности в процедуре предоставления и нюансы в оформлении.

Основные из них отражает статья 256 трудового кодекса РФ:

воспользоваться отпуском можно в полном объеме или частично;

началом возможного отпускного периода является последний день отдыха после родов, а концом – трехлетие ребенка (отпуск взять можно в любое время, приходящееся на данный период);

предоставление осуществляется в заявительном порядке;

за сотрудником, находящимся в отпуске, должность и место работы руководство обязано сохранить;

ни предоставление отдыха, ни получение пособия не препятствуют работе сотрудника, когда она осуществляется в домашних условиях или при сокращенном рабочем дне;

время, проведенное в отпуске, учитывается в стаж – общий трудовой и по специальности.

**Декретный отпуск.** Освобождение от работы по факту беременности и родов гарантировано статьей 255 ТК РФ.

Регламент на все виды отпусков и порядок их предоставления имеется в Трудовом Кодексе. Касательно описываемого случая следует выделить следующие моменты:

предоставляют работнику женского пола, предъявившему больничный лист, оформленный в женской консультации;

оформляют на сроке плода от 28 до 30 недели;

отпуск разделяют на дородовый и послеродовый. Его продолжительность составляет: 70/70 дней при родах на нормальном течении, 70/86 дней при тяжелых родах, 84/110 дней при рождении нескольких детей и многоплодной беременности.

Находящаяся в декрете женщина, получающая соответствующие отчисления с рабочего места, обладает также правом на получение государственного пособия

**Творческий отпуск.** ТК РФ ст. 335, 351

Уйти в творческий отпуск вправе некоторые категории работников: педагогические и творческие работники. Для предоставления этого отпуска должно быть соблюдено несколько условий: педагоги должны иметь стаж непрерывной педагогической деятельности десять лет, тогда могут претендовать на подобный отпуск длительностью до 1 года, с сохранением места работы, но без сохранения заработной платы. Длительность творческого отпуска актёров, значительно короче ( до 1 месяца) и он дается для подготовки к роли.

II. Заполните, предложенную Вам таблицу

№	Вид отпуска	Кому предоставляется	Продолжительность	Основания предоставления (норма права)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Решение ситуативных задач по теме «Трудовые отношения»

**Цель:** закрепить знания по регулированию трудовых отношений в организации

**Время выполнения:** 1 час

**Указания к работе:** Трудовое право - одна из важных отраслей права, регулирующая трудовые отношения работников и работодателей, а также иные непосредственно связанные с трудом отношения.

Правильное оформление документов при приеме, увольнении работников, пожалуй, самый важный этап трудовых отношений, от которого зависит будущее любого работника. Правильное составление документов уберезет от применения незаконных мер по отношению к работнику, и форс-мажорных обстоятельств работодателя.

**Задание:**

I. Прочтите дополнительный материал.

Статья 123. Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков

Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника.

О времени начала отпуска работник должен быть извещен под роспись не позднее чем за две недели до его начала.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время. По желанию мужа ежегодный отпуск ему предоставляется в период нахождения его жены в отпуске по беременности и родам независимо от времени его непрерывной работы у данного работодателя.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Статья 124. Продление или перенесение ежегодного оплачиваемого отпуска

Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый работодателем с учетом пожеланий работника, в случаях:

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

временной нетрудоспособности работника;

исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого трудовым законодательством предусмотрено освобождение от работы;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством, локальными нормативными актами.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Если работнику своевременно не была произведена оплата за время ежегодного оплачиваемого отпуска либо работник был предупрежден о времени начала этого отпуска позднее чем за две недели до его начала, то работодатель по письменному заявлению работника обязан перенести ежегодный оплачиваемый отпуск на другой срок, согласованный с работником.

(часть вторая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы организации, индивидуального предпринимателя, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Запрещается не предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до восемнадцати лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 125. Разделение ежегодного оплачиваемого отпуска на части. Отзыв из отпуска

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 126. Замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Часть ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией.

При суммировании ежегодных оплачиваемых отпусков или перенесении ежегодного оплачиваемого отпуска на следующий рабочий год денежной компенсацией могут быть заменены часть каждого ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, или любое количество дней из этой части.

Не допускается замена денежной компенсацией ежегодного основного оплачиваемого отпуска и ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет, а также ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, за работу в соответствующих условиях (за исключением выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении, а также случаев, установленных настоящим Кодексом).

(в ред. Федерального закона от 28.12.2013 N 421-ФЗ)

Статья 127. Реализация права на отпуск при увольнении работника

При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска.

При увольнении в связи с истечением срока трудового договора отпуск с последующим увольнением может предоставляться и тогда, когда время отпуска полностью или частично выходит за пределы срока этого договора. В этом случае днем увольнения также считается последний день отпуска.

При предоставлении отпуска с последующим увольнением при расторжении трудового договора по инициативе работника этот работник имеет право отозвать свое заявление об увольнении до дня начала отпуска, если на его место не приглашен в порядке перевода другой работник.

II. Опираясь на дополнительный и изученный ранее материалы, решите следующие ситуативные задачи.

- 1) Иванова С.И. желает уйти в отпуск с 01 декабря согласно графику отпусков, однако второй секретарь Забелина Л.С. находится на больничном выйдет на работу не раньше 05 декабря. Имеете ли Вы право не предоставить отпуск Ивановой С.И.? Какие документы оформляются при переносе отпуска?
- 2) Бухгалтер Семенова Е.А. решила прервать отпуск по уходу за ребенком до трех лет и вышла на работу, никого не поставив в известность заранее. На ее месте работает Киселева Т.В, которая оформлена по срочному трудовому договору, на период отпуска по уходу за ребенком. Должны ли мы уволить Киселеву Т.В.? С какой даты истекает ее срочный трудовой договор? Какие документы в данной ситуации мы должны оформить?
- 3) У металлурга Завитаева А.С. отпуск 36 календарных дней, с учетом дополнительного отпуска за вредные условия труда. Завитаев А.С. обратился к Вам

с заявлением выдать компенсацию взамен отпуска, так как ему, в связи с семейными обстоятельствами нужны деньги. Ваши действия.

- 4) У бригадира Исаева С.М. срочный трудовой договор, который истекает в субботу 17 марта. Какие документы Вы должны оформить и с какого числа уволить Исаева С.М.? Что произойдет, если Вы не оформите надлежащие документы?
- 5) Слесарь Гвоздев Ю.П. написал заявление на отпуск с последующим увольнением. Вы оформили все надлежащие документы, но через 10 дней после начала отпуска (в середине отпуска) Гвоздев Ю.П. пришел и написал Вам заявление, что просит отозвать заявление на увольнение и хочет продолжить работу у Вас после отпуска, ссылаясь часть четвертую ст. 80 ТК РФ «до истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление». Ваши действия.

### **Критерии оценивания:**

За правильное решение каждой ситуативной задачи, вы имеете возможность получить 4 балла.

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 16

### Управление манипулированием

**Цель:** ознакомить со способами достойных отказов в ситуациях манипулирования

**Время выполнения:** 1 час

#### Указания к работе:

В практике каждого управленца, да и любого человека встречается ситуация, когда необходимо отказать другому человеку. Ситуация усугубляется, если приходится отказывать человеку, которому Вы чем-то обязаны и это ответное действие превращается в элемент манипуляции.

#### Ситуация:

*Ваш друг в свое время помог вам устроиться в учреждение, в котором вы сейчас занимаете солидную должность. Теперь у него подросла дочь, которая хочет работать в вашем слаженном коллективе. Вы знаете, что этот работник вряд ли в него впишется, так как отличается сложным характером и сомнительными деловыми качествами. Однако друг настаивает на трудоустройстве дочери, напоминая, что без него вы бы не устроились и не сделали карьеру.*

#### Задание:

Постройте по формуле и запишите свой ответ, в форме достойного отказа

1. Признайте силу собеседника над вами, скажите ему открыто, что он использует ваше «слабое место».
2. Скажите ему о том, что может случиться в будущем. Признайтесь, что вы чувствуете, осознав, что кто-то использует и давит на ваше «слабое место» (возможно, вы будете сторониться этого человека, вам будет неприятно с ним разговаривать, вы потеряете к нему уважение и т.п).
3. Объясните собеседнику почему это происходит (примерно: «я не люблю когда на меня давят», «я реально оцениваю возможности твоей дочери» и т.п)
4. Предложите собеседнику выбирать или предложить свое решение, приняв на себя обязательство, выполнить **его** решение.

#### Критерии оценивания:

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 17

### Управление конфликтом

**Цель работы:** закрепить знания по теме «конфликты» и «эффективная коммуникация»

**Время выполнения:** 1 час

#### Указания к работе:

Вы уже знаете, что конфликты – это естественная жизненная ситуация, они неминуемо возникают в процессе общения. Задача любого менеджера научиться управлять конфликтами, разрешать их и вести их в конструктивном русле. Совершенствование умения разрешать конфликты – это процесс, а не одиночное событие. На занятиях вы ознакомитесь только с инструментами разрешения конфликтов, и они не будут работать, если их не использовать

Ознакомьтесь с рядом действий, которые помогут вам в решении конфликтов:

#### Восемь шагов к урегулированию конфликта

- Создать эффективную атмосферу
- Прояснить представления
- Сосредоточиться на индивидуальных и общих потребностях
- Создать общую позитивную силу
- Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого
- Предлагать варианты
- Разработать план действий
- Заключать взаимовыгодные соглашения

#### Задание:

I. Ознакомьтесь с ситуацией:

В фирме N работает высококлассный специалист - компьютерщик, он эмоционально неуравновешен, его самооценка завышена. Увлечшись одним интересным заданием, он забыл сформировать вам отчет, который необходимо сдать через 5 минут начальству. Вы подходите к работнику и требуете: «Иванов, ищу тебя все утро, вечно ты где то ходишь! Через минут отчет должен быть у меня на столе или пиши заявление об уходе!» Иванов: «Напишу хоть сейчас, я забыл про Ваш отчет, не могли мне напомнить, что ли? Это же Вам нужно, у меня и так дел полно, я один всю работу тяну, ничего не успеваю, никто ничего делать не хочет. Вот Сидоров вчера спал на работе, а я вечно крайний!»

II. Ответьте на вопросы:

1. В чем причины конфликта?

2. Продуктивен ли разговор?
3. Можно ли было управлять ситуацией?
4. Как достойно выйти из сложившейся ситуации?

**Критерии оценивания:**

За каждый правильный ответ на вопрос вы можете получить 5 баллов.

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 18

### Кодекс этики организации

**Цель работы:** ознакомить

**Время выполнения:** 1 час.

**Указания к работе:**

Менеджмент – явление социальное. Любой социум имеет свои понятия этики и морали. Предприятие, тоже является социумом и на предприятие могут быть приняты свои этические нормы, которые описывают систему общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться ее работники. Одной из форм принятия этических норм организации, является Кодекс этики. Кодекс не решает конкретные ситуации, но содержит ориентиры, усвоив которые, каждый сотрудник сможет сам принимать правильное решение в проблемной ситуации.

В поле принятия этических норм организации попадают следующие позиции:

- политика в отношении конфликтов интересов
- конфиденциальная информация
- изобретения и интеллектуальная собственность
- поведение на рабочем месте
- политика в отношении безопасности труда охраны здоровья и защиты окружающей среды
- отношения с партнерами и государственными служащими
- политика "открытых дверей"
- взыскания и т.п.

Кодекс, как документ, имеет следующую структуру:

**Введение.** Формулируется деловая философия компании, основные ценности компании и принципы взаимоотношений с персоналом, клиентами, партнерами и т.д.

**Назначение.** Определяется цель документа, например, описание принципов, правил и норм поведения, способствующих эффективному развитию компании.

**Взаимоотношения сотрудников.** Формулируются основные принципы взаимоотношений компании и её сотрудников, а также сотрудников между собой. Например, соблюдение трудовой дисциплины, запрет любых форм дискриминации и т.д.

**Конфликт интересов.** Конфликт интересов возникает в такой ситуации, когда сотрудник компании имеет личную заинтересованность, которая противоречит интересам компании. В разделе описываются возможные ситуации, которые могут

привести к конфликту интересов, например, получение личной материальной выгоды, деятельность членов семьи и т.д. и правила поведения в таких ситуациях.

**Взаимодействие с контрагентами (клиентами).** Формулируются правила общения с контрагентами, партнерами, клиентами компании, в том числе и по телефону.

**Рабочее время сотрудников.** Формулируется отношение компании к опозданиям, работе во внеурочное время и т.д.

**Внешний вид сотрудников.** Определяются принципы и правила дресс-кода компании.

**Рабочее место.** Определяется отношение компании к приему пищи, употреблению алкоголя, курению, игре на компьютере на рабочем месте, а также использованию сотрудниками Интернета, офисной техники, служебного телефона и другого оборудования в личных интересах.

**Конфиденциальная информация.** Формулируются правила работы конфиденциальной информацией

#### **Задание:**

- I. Ознакомьтесь с примером Кодекса этики организации

#### **Кодекс этики АО «Пирамида»**

1. Соблюдение закона. Вы не должны делать ничего из того, что противоречит закону. Никто в компании не может Вас принудить к этому.
2. Соблюдение прав человека. Вас не могут заставить работать во время отпуска или отказать в повышении из-за скорого выхода на пенсию.
3. Честность с партнерами, конкурентами, клиентами, потребителями. Вы не должны раскрывать коммерческих тайн. Вы должны честно и открыто участвовать в конкурентной борьбе. При выборе партнеров Вы должны исходить только из интересов компании. Возможность принятия взятки или «особого предложения» от кандидатов в партнеры неприемлема.
4. Социальная ответственность. Коммуникация между компанией и обществом осуществляется посредством центра, отвечающего за связи с общественностью. Вы не должны самостоятельно освещать происходящее в компании для СМИ.
5. Экологическая ответственность. Вы не должны скрывать информацию о возможном вредном воздействии вашей деятельности на окружающую среду от руководства компании.
6. Соблюдение безопасности труда. Вы должны пользоваться необходимым оборудованием, обеспечивающим промышленную и личную безопасность.
7. Соблюдение принципов кодекса. Вы не должны нарушать кодекс. Вы не должны мириться с нарушением кодекса Вашими коллегами. Нарушение кодекса другим сотрудником ставит под угрозу, как репутацию компании, так и Вашу собственную репутацию.

II. Ответе на следующие вопросы:

1. Соответствует ли данный в примере Кодекс, всем нормам создания Кодекса? (обоснуйте ответ) (5 баллов)
2. Есть ли разделы, которые необходимо добавить в данный Кодекс? (5 баллов)
3. Предложите собственные формулировки недостающих разделов, либо разделов которые на ваш взгляд не полны. (10 баллов)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 19

### Системы оценки компетенций сотрудников.

**Цели занятия:** ознакомить с существующими системами оценки компетенций сотрудников, научить формировать критерии оценки компетенций.

**Время выполнения:** 1 час

#### Указания к работе:

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали **компетенции**.

**Компетентность** (от лат. *competens* — соответствующий, способный) — особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам или организациям быть успешными в определенном виде деятельности.

**Компетенция** — интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов.

Рассматривают три вида компетенций:

**Стандартные компетенции** — способность решать типовые для данного вида деятельности задачи.

**Ключевые компетенции** — способность решать инновационные для данного типа деятельности задачи.

**Ведущие компетенции** — способность к созданию новых видов профессиональной деятельности

Существует ряд уже разработанных, готовых систем оценки компетенций сотрудников:

#### 1. «Оценка 360 или 180»



Всем опрашиваемым предлагается заполнить оценочные формы, где детально прописаны в поведенческих индикаторах все оцениваемые компетенции.

2. «**Assessment Centre**» - технология, серия процедур. Во время его проведения моделируется процесс реальной деятельности, поэтому люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному. Для проведения данной оценки необходимо: разработать модель компетенций, специфичную для данной компании; подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки; подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить; провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий; обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.
3. **Оценка по КРІ** - оценка по показателям эффективности. **Количественные показатели** - выражаются числами, имеющими определенный экономический или физический смысл: рубли, тонны, часы, штуки, доли, проценты и т.д. (например, объем продаж, доля брака, размер клиентской базы, время выполнения заказа и др.) **Качественные показатели** - баллы, соответствующие уровню достижения результата (командность в работе, качество документооборота, соблюдение трудовой дисциплины и др.) **Индивидуальные показатели** - результаты, зависящие только от усилий конкретного человека (количество заключенных договоров для торгового представителя, относительная доля бракованных изделий, произведенных сотрудником). **Командные показатели** - итоги деятельности проектной группы, структурного подразделения или всей организации; зависят от усилий разных работников и отделов, стимулируют их к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию. **Финансовые показатели** - связаны с финансовыми результатами деятельности организации, подразделения или сотрудника (рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов) **Нефинансовые показатели** - отражают рыночное положение компании и эффективность внутренних бизнес-процессов, в том числе обучения и развития, организации (доля рынка, индексы удовлетворенности клиентов).

## ВОПРОСЫ:

1. Что обозначает термин «компетентный сотрудник»? (2 балла)
2. Меняются ли требования к компетенции сотрудника с течением времени или это стабильный показатель? (2 балла)
3. Какая из предложенных систем оценивая компетенций, на Ваш взгляд, обладает наибольшей объективностью? (2 балла)
4. Чтобы взять неприступную, как считалось, крепость, прославленный полководец приказал вырыть ров и насыпать вал — по типу измаильских, на которых ночью обучал войска необходимым при штурме действиям. На таком своеобразном «тренажере» командиры отрабатывали взаимодействие и тактические ходы будущего сражения, а солдаты осваивали новые навыки и приемы. При этом особое внимание Суворов уделял моральной подготовке войск: каждое очередное «взятие» учебных преград помогало воинам освободиться от страха неизвестного, укрепляло уверенность в успехе, развенчивало миф о неприступности Измаила. К какому виду оценки компетенций вы бы отнесли этот исторический факт? Почему? (4 балла)
5. В ФГОС расписаны общие компетенции (ОК), которые необходимо сформировать у студентов. Одной из общих компетенций, которые должны быть сформированы,

является «обще-культурную компетенция». Предложите систему оценки форсированности вышеуказанной компетенции. (10 баллов)

**Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

## Практическая работа № 20

### Расчет эффективности затрат на обучение персонала.

**Цель работы:** ознакомить с методиками расчета эффективности обучения персонала

**Время выполнения :** 1 час

#### **Указания к работе:**

В настоящее время любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание обучению своего персонала. Это не удивительно, учитывая стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление бюджетирования, системы управления менеджментом качества, системы сбалансированных показателей и т.д. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассное знание нового оборудования и технологий. Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет иного шанса работодателю для сохранения занимаемой доли рынка и в конечном итоге всего бизнеса, как постоянно повышение образовательного уровня своих подчиненных. В итоге работодатель просто обречен на вложение средств в обучение персонала. В общем-то, проблем нет. Бизнес — это и есть вложение средств, но с целью получения в последующем прибыли. Иначе это уже не бизнес, а благотворительность. Можно тратить миллионы на пустое обучение персонала, не дающее никаких экономических эффектов.

Таким образом, мы приходим к пониманию того, что затраты на обучение, которые в настоящее время достаточно значительны, должны быть оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. И на основе этого должно приниматься обоснованное управленческое решение о дальнейшем использовании данных средств.

При планировании обучения необходимо определить цель обучения.

1. Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.
2. Обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессии, должностей. Например, обучение слесаря на электрогазосварщика с последующим совмещением профессий или обучение специалиста отдела организации труда и заработной платы на бухгалтера по учету заработной платы с последующим совмещением данных должностей.
3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность.
4. Обучение сотрудников, которое определяется законодательно и контролируется органами Ростехнадзора.
5. Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Иными словами, персонал должен научиться на нем работать. Иногда правда бывает, что персонал и без обучения может работать на новом оборудовании, но при этом не достаточно эффективно.

Ниже приведен ряд способов расчета экономического эффективности обучения персонала:

1. Данный вариант актуален, когда, например, существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

$$S = (\Delta P \times C) - Q$$

где  $S$  — экономический эффект, руб.,  $\Delta P$  — прирост выработки продукции в единицу времени, тн,  $C$  — цена единицы произведенной продукции, руб./тн.,  $Q$  — затраты на обучение, руб.

2. В случае замещения после обучения вышестоящей или другой должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = Q_p - Q$$

где  $S$  — экономический эффект, руб.,  $Q_p$  — затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места).  $Q$  — затраты на обучение, руб.

3. В случае освоения новой профессии, должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0,3 \times Z_d + Q)$$

где  $S$  — экономический эффект, руб.,  $Z_d$  — заработная плата действующего работника, руб.,  $Z_z$  — заработная плата замещаемого сотрудника, руб.,  $0,3 \times Z_d$  — доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, руб.,  $Q$  — затраты на обучение, руб.

4. В случае обучения сотрудников в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучения:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q$$

где  $S$  — экономический эффект, руб.,  $H$  — штрафные санкции,  $\Delta P_n$  — невыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, т.н,  $C$  — цена единицы произведенной продукции, руб./тн.,  $Q$  — затраты на обучение, руб.

#### **Задание:**

1. Зафиксируйте в конспекте основные формулы расчета эффективности обучения персонала.
2. Выберите способ расчета и решите предложенные задачи

#### **Задача 1. (10 баллов)**

На завод «Прогресс» завезли 2 новых токарные станка с ПУ. У Ваших станочников нет опыта работа на подобном оборудовании. Цена за единицу выпускаемой продукции на имеющихся станках равна 40 рублям. При внедрении нового оборудования она уменьшится на 15 рублей, а прирост выработки составит 20 единиц. Затраты на обучение 200 рублей.

Эффективно ли обучение? Произведете расчет.

### **Задача 2. (10 баллов)**

Согласно Постановления Минтруда РФ 1 Минобразования РФ 29 от 13-01-2003 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОРЯДКА ОБУЧЕНИЯ ПО ОХРАНЕ ТРУДА» Все сотрудники должны проходить обучение по Охране труда не реже чем раз в три года. Стоимость обучения за 1 слушателя 1000 рублей, при групповом обучении от 20 человек -800 рублей, более 50 человек – 600 рублей), при котором дополнительно может быть наложен запрет н использование оборудования сроком до 10 дней (недовыработка рабочей продукции в день 12 единиц, при стоимости продукции 40 рублей). На Вашем предприятии трудится 93 человека. Штраф за нарушение сроков обучения, составляет 500 тыс. рублей на юридическое лицо, 60 тысяч на должностное лицо.

Эффективно ли обучение? Произведете расчет.

### **Критерии оценивания:**

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов