

Министерство образования и науки Российской Федерации
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева» в г. Белово

Кафедра экономической безопасности и менеджмента

Практический курс линейного руководства

Методические указания к практическим занятиям для студентов очной формы
обучения

Специальность 21.05.04 «Горное дело»

Специализация «03 Открытые горные работы»

Составитель Тихонова О.В.

Утверждены на заседании кафедры
Протокол № 3 от 18.11.2018 г.
Рекомендованы к печати учебно-
методическим советом филиала
КузГТУ в г.Белово
Протокол № 5 от 19.12.2018 г.
Электронная копия находится в
методическом кабинете
филиала КузГТУ в г. Белово

Белово
2018

Введение

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Практический курс линейного руководства» разработаны в соответствии с рабочей программой, составленной на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Цель методических указаний помочь студентам, изучающим курс, соединить теорию и практику управленческой науки.

Каждое практическое занятие содержит методические материалы в виде конкретных ситуаций, упражнений и заданий.

Задания для выполнения практических работ составлены на базе лекционного и учебного материала.

Практические занятия являются обязательной частью учебной дисциплины «Практический курс линейного руководства».

Темы практических занятий

	Раздел 1. Система работы с персоналом	10
Тема 1	Мотивация персонала. Мотивы и стимулы. Теории мотивации.	2
Тема 2	Проектирование оргструктур.	2
Тема 3	Основы стратегического руководства.	2
Тема 4	Производительность-ориентированное руководство коллективом предприятия. Социальная ответственность руководителя. Эффективность линейного руководства.	2
Тема 5	Профессионально-значимые качества руководителя.	2
	Раздел 2. Регламентация процесса линейного руководства.	6
Тема 6	Управление производственными конфликтами.	2
Тема 7	Структура трудового договора.	2
Тема 8	Управление временем линейного руководителя.	2

Содержание и планы практических занятий

Практическая работа №1

«Мотивация персонала. Мотивы и стимулы. Теории мотивации»

Цель: активизация комплекса знаний по теме «Мотивация персонала. Мотивы и стимулы. Теории мотивации». Развитие способности к работе с информационными источниками, переработке информации из одной формы в другую. Развитие способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

Задание № 1. Ознакомьтесь с представленной ситуацией

«Как правильно мотивировать сотрудников» 1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для минипекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста. 3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Служивцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

1. Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимирова И.С, учитывая их потребности

2. Представьте разработанную систему мотивации в виде таблицы

Ф. И.О. сотрудника	Актуальные потребности сотрудника	Система мер по удовлетворению актуальных потребностей сотрудника

Задание №2. Изучите предложенные ситуации

Грядущие перемены

В компании прошел слух, что должен появиться новый инвестор, который откроет кредитную линию для расширения производства. Говорили, что этот инвестор войдет в Совет Директоров и будет активно участвовать в управлении компанией. Кроме того, ожидается, что он приведет с собой новую команду топ-менеджеров, взамен старых сотрудников.

Грядущие перемены обрастали все большим количеством деталей и подробностей. На все попытки прояснить у директора ситуацию, тот отделивался лишь расплывчатыми фразами... Менеджер по персоналу попытался провести собственное расследование, в результате чего был уволен по причине распространения слухов и неэтичного поведения в корпоративной среде. Этот факт еще больше напугал сотрудников, каждый затаился и ждал своей участи.

Вскоре последовали и другие увольнения и смещения с должностей с туманными объяснениями. Двое сотрудников написали заявление на увольнение по собственному желанию, решив не дожидаться инициативы руководителя.

После того как новые люди заняли свои должности, атмосфера в коллективе по-прежнему сохранялась напряженной: никто не доверял друг другу и постоянно ждал подвоха и от коллег, и от руководства.

«Изменение поведения»

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы - частыми. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с

детальями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера - мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда старший оператор видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные работницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей - занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей сотрудницы, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены.

Распоряжения старшей сотрудницы не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая работница покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую сотрудницу и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя - 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

«Метрополитен»

В одном из подразделений Московского метрополитена (технической лаборатории) работает коллектив в основном женского пола примерно одной возрастной категории (45-55

лет), с высшим образованием на инженерных должностях, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководила пожилая женщина, применявшая авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Сотрудники других подразделений, посылавшие документацию в эту лабораторию для проведения экспертизы, ждали результатов в течение нескольких лет, так как никакой мотивации к труду у сотрудниц лаборатории не было. Когда их руководительница ушла на пенсию, то руководство службы, которой подчиняется лаборатория, выбрало из их среды толковую сотрудницу и поставило на должность начальника лаборатории. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждая сотрудница считала себя вправе занять эту должность. Для разрешения этой ситуации руководство службы сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам лаборатории до верхнего предела в рамках инженерной категории (в среднем на 1500 рублей). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудниц резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Документация, годами лежавшая без движения, проверялась за несколько дней, и, кроме того, сотрудницы сами инициировали увеличение объемов работы, прося прислать новые документы. Такая эффективная работа продолжалась около одного квартала, затем все вернулось к прежнему положению вещей.

«Набор обучающихся»

Руководитель среднего звена одного из образовательных учебных заведений, отвечающий за набор обучающихся, предложил высшему руководству проект предварительной подготовки абитуриентов, который одновременно приносил бы прибыль организации и всем участникам данного проекта, давал возможность дополнительной подработки преподавателям учебного заведения, получающим небольшую зарплату, и, кроме того, позволял принимать на обучение хорошо подготовленные на базе средней школы кадры. Руководство учебного заведения выразило согласие с проектом, однако поставило условие, что проект будет реализован в том случае, если данный сотрудник обеспечит в этом году набор, превышающий показатели прошлого года. Такая возможность мотивировала этого менеджера на эффективную работу, он приложил большие личные усилия, работал по выходным дням, отказался от очередного отпуска, и показатели прошлого года были успешно превышены.

Однако руководство отказалось от своих обещаний и выплатило сотруднику относительно небольшую денежную премию, после чего отправило его в двухмесячный оплачиваемый отпуск, заменив на время отпуска другим человеком, что сорвало намеченный проект. Разумеется, что мотивация сотрудника после этого резко упала, у сотрудника пропал интерес к дальнейшей эффективной работе в данной организации

«Люди! Не идите на работу на Завод!»

Это реальная история, размещенная на сайте с черным списком работодателей. В этот список входят компании, куда их сотрудники (как правило, уже бывшие) не рекомендуют устраиваться на работу ни при каких обстоятельствах.

Название компании мы заменили на «Завод» по этическим соображениям.

Хочу поделиться опытом работы на Заводе Молчать дальше я уже не могу. Не повторяйте чужих ошибок. Вот моя история.

В 1998 году после института я устроился работать на Завод. Меня пригласили в одно не самое плохое подразделение с не самыми плохими условиями работы. Немного ознакомившись с деятельностью того подразделения, в котором работал, пришел к выводу, что уровень проводимых работ был значительно ниже даже моего дипломного проекта, я даже удивился, неужели ради этого надо было 5 лет вкалывать в институте. Я не сумел раскрыть и развить свой интеллектуальный потенциал, полученный за 5 лет обучения в вузе, работая по своей основной специальности. Более того, я потерял стимул к этому, так как если у человека нет перспектив и его интересует только кусок хлеба (в данном случае – вопрос: “когда будет зарплата”), он становится готов на все махнуть рукой.

Никто из начальства не принимал никаких решений, направленных на повышение качества продукции, снижение себестоимости и др. Работой загружают очень неравномерно: то вкалываем как негры, то месяцами груши околачиваем. Стимула к повышению профессиональных навыков нет никакого, скорее, можно окончательно потерять квалификацию.

Размер заработной платы позволяет разве что не умереть с голоду, и платят ее нерегулярно.

Еще я столкнулся с наплевательским отношением к технике безопасности. Во многих местах грузоподъемные машины, тельферы и т.п. не аттестованы, даты испытаний просрочены иной раз на несколько лет, состояние чалок для подъема грузов не внушает

никакого доверия (не дай бог, оборвется под тяжестью груза, и гарантирован несчастный случай, возможно со смертельным исходом). За все время моей работы никто не занимался проверкой их надежности. Само оборудование уже очень старое, требует замены. Ремонт здания проводился очень давно, крыша течет, заливает помещения, из-за этого приходит в негодность оборудование, несколько раз происходило короткое замыкание в электропроводке, в позапрошлом году случился пожар.

Руководство завода ни в чем не заинтересовано и, как складывается впечатление, не способно вывести завод из кризиса. Генерального директора многие рядовые сотрудники ненавидят, считают, что он и его команда довели завод до ручки. Стиль руководства совершенно непонятен.

На заводе нет ни организационной, ни кадровой, ни финансовой, ни технической политики.

Видны только какие-то бессмысленные шараханья из стороны в сторону.

Естественно, народ не может на все это безучастно смотреть. То в одном, то в другом цехе периодически вспыхивают забастовки, в основном из-за несвоевременной выплаты зарплаты. Разговор с их организаторами короткий – увольнение. Да и по собственному желанию с завода уходит каждую неделю едва ли не по 800 человек – кому охота все это выносить за такие гроши. Начнешь что-то требовать – начальство говорит: “Не нравится – уходи”. Каково людям, проработавшим на заводе 30, 40 и более лет (а таких немало)? На Заводе я не останусь работать, этот вопрос должен решиться в ближайшие 2-3 месяца.

Перечислите факторы, которые убили трудовую мотивацию и приверженность автора

1. В каждой ситуации обозначьте демотивирующие факторы, которые убили трудовую мотивацию. В какой теории они обозначены? Подтвердите свои выводы фразами из анализируемой ситуации.

Оформите проделанную работу в виде таблицы.

Название ситуации	Демотивирующие факторы	Подтверждающие фразы из текста ситуации
-------------------	------------------------	---

Практическая работа № 2

Составление схем организационных структур управления

Цель работы: закрепление полученных теоретических знаний по вопросам построения структур организации, проведение анализа организационной структуры предприятия, оценка преимуществ и недостатков различных организационных структур управления предприятиями.

Порядок выполнения работы:

1. Внимательно ознакомиться с схемами организационных структур управления используя материалы лекции и предложенные презентации 2. Выполнить тест по теме:

1. Две главные черты бюрократической структуры:

- а) делегирование задач и полномочий, четкое разделение труда;
- б) делегирование задач и полномочий, строгая иерархия;
- в) четкое разделение труда, строгая иерархия;
- г) строгая иерархия, безличный характер принятия решений.

2. Главные недостатки работы бюрократической структуры в сложных и динамичных условиях:

- а) недостаточно быстрое принятие решений, дублирование работ.
- б) недостаточно быстрое принятие решений, ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции;
- в) ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции, дублирование работ;
- г) «завышение» штатов, недостаточно быстрое принятие решений.

3. «Взаимоотношения» между линейно-штабной и линейно-функциональной структурами:

- а) линейно-функциональная структура – частный случай линейно-штабной;
- б) линейно-штабная структура – частный случай линейно-функциональной;
- в) структуры тождественны;
- г) структуры различаются по ряду существенных признаков.

4. Правильное название деления организации на отдельные горизонтальные блоки, каждый из которых выполняет свои задачи:

- а) департизация;
- б) департализация;
- в) департаментизация;
- г) департаментализация.

5. Разновидности дивизиональных структур:

- а) продуктовая, ориентированная на потребителя, дифференцированная;
- б) продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная;
- в) продуктовая, дифференцированная, региональная;
- г) ориентированная на потребителя, региональная, дифференцированная.

6. Структура, наиболее рациональная при выпуске нескольких видов продукции, существенно различающихся условиями производства и реализации: а) ориентированная на потребителя;

- б) линейно-функциональная;
- в) продуктовая;
- г) региональная.

7. Основной недостаток дивизиональных структур:

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) дублирование работ; в) сложный путь принятия решений; г) большие затраты на содержание.

8. Основной недостаток матричной структуры:

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) дублирование работ;
- в) сложный путь принятия решений;
- г) большие затраты на содержание.

9. Главный фактор, определяющий степень централизации управления:

- а) масштабы деятельности;
- б) разнообразие деятельности;
- в) сложность деятельности;
- г) личные качества руководителя.

10. Недостатки в работе аппарата управления предприятия, обусловленные неправильно выбранным типом организационной структуры:

- а) некачественное решение вопросов, завышенная трудоемкость выполнения работ;
- б) некачественное решение вопросов, завышенные затраты на заработную плату;
- в) задержки в выполнении работ, завышенные затраты на заработную плату;
- г) задержки в выполнении работ, некачественное решение вопросов.

3. Выбрать два из предложенных вариантов (№ 1 – 5), определить и отобразить структуру данного предприятия в схеме. Сделать вывод – название структуры: (матричная, штабная, линейно – функциональная, функциональная, линейная).

Вариант 1

Во главе ООО «Изумруд» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

Вариант 2

Во главе ООО «Пирамида» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений

руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

Вариант 3

Предприятие «Фристаил» является молочным мини заводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходится постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

Вариант 4

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

Вариант 5

Во главе проектно – сметного института «Геосмет» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

Практическая работа №3 «Основы стратегического руководства»

Цель работы: развитие умений анализировать современные проблемы в области управления и находить направления их решения

Задание № 1. Изучите предложенные вам кейсы и устно подготовьте ответы на поставленные к кейсам вопросы.

Кейс «Г. Форд в сравнении с А.П. Слоуном-мл.»

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления.

Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно

принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации Ford Motors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый увилывает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы General Motors. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motors контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как Ford Motors сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля Ford Motors на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме General Motors захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив Ford Motors менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте General Motors, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

Вопросы

1. В чем причины успеха компании Ford Motors в начале 20-х гг.?
2. Что позволило компании General Motors в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади Ford Motors?
3. В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна?

4. Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»?

5. Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 20-х гг.? Кто из упомянутых руководителей в большей степени соответствовал объективным условиям и требованиям того времени?

Кейс «Два взгляда на лидерство»

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное

обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник. Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться. Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто, даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют

делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Вопросы и задания

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства

Задание №2. Прочитайте предложенные ниже ситуации и письменно ответьте на поставленные вопросы. Какую классификацию стилей лидерства вы будете использовать, определяя стиль лидерства?

Адольф Селтц

«...Адольф Селтц из Филадельфии, слушатель одного из моих курсов, вдруг столкнулся с необходимостью пробудить энтузиазм у деморализованной и дезорганизованной группы агентов по сбыту автомобилей. Собрав совещание, он попросил их как можно детальнее изложить все, чего они от него ожидают. По мере того как они высказывали, он записывал их соображения мелом на доске. Затем он сказал: «Я выполню все, чего вы ожидаете от меня. Теперь я хотел бы, чтобы вы сообщили мне, чего я вправе ожидать от вас». Ответы последовали незамедлительно: лояльности, честности, инициативы, оптимизма, духа коллективизма, восьмичасовой работы исполненной энтузиазма. Один агент вызвался трудиться по четырнадцать часов в день.

Настроение после совещания стало бодрым, возникли новые идеи, и Селтц поведал мне, что сбыт колоссально возрос.

Вопрос: Каким стилем управления воспользовался Адольф Селтц? Ответ объясните.

Выбор

Одна из политических партий во время выборочной компании стала использовать стиль управления, при котором все нити управления были у ПР-менеджера. Из-за нехватки персонала в виде менеджеров по маркетингу, ПР-менеджер должен был взвалить часть обязанностей на себя, вследствие чего возникла нехватка времени и ухудшился контроль за ведением предвыборной компанией. Какие стили можно включить в систему управления?

«Гидроприбор»

В секторе № 2 проектного учреждения "Гидроприбор" работали, в основном, инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек.

Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Руководителем их был О.С. И-в, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения.

Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре "сверху" был назначен новый руководитель сектора Человек сравнительно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но не тут-то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные задания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на отношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы

а) прав ли новый руководитель по отношению к своим новым подчиненным?

б) в чем состояла его основная ошибка?

в) как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались: — руководителем, — членом этой группы?

Кусок мела

На заводе, принадлежащем Чарльзу Швабу, был один начальник цеха, чьи рабочие не выполняли сменного задания.

«Как это может быть,- спросил Шваб, - что такой дельный человек, как вы, не в состоянии добиться выполнения задания?»

«Не знаю,- ответил инженер,- я уговаривал рабочих, я их подгонял, я ругался, я рвал и метал, я грозил им вечным проклятием и увольнением. Но все безрезультатно. Они просто не хотят, как следует работать». Разговор происходил в конце дня, как раз перед приходом ночной смены.

«Дайте мне кусок мела»,- сказал Шваб. Затем обернувшись к ближайшему рабочему, он спросил, он спросил: «Сколько плавок дала сегодня ваша смена?»

«Шесть». Не говоря больше ни слова, Шваб нарисовал мелом на полу большую шестерку и ушел. Когда пришли рабочие ночной смены, они увидели цифру «шесть» и спросили, что она означает. «Сегодня приходил сам хозяин,- ответили рабочие дневной смены.- Поинтересовался сколько мы дали плавок, мы сказали шесть. Он написал это мелом на полу».

На следующее утро Шваб снова зашел в литейный цех. Ночная смена стерла цифру «6» и заменила ее большой «7». Рабочие дневной смены, придя, увидели нарисованную мелом на полу большую «7». «Ах!! так, значит, ночная смена считает себя лучше дневной?».

Они энергично взялись за дело и вечером, уходя, нарисовали огромную цифру «10». ...Вскоре этот отстающий цех обогнал по выработке все остальные цеха завода... Вопрос: Какой стиль лидерства использовал Шваб? Объясните почему?

Публий Красс

«Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели.

Красс, терпеливо выслушав его доводы, ...»

Вопрос: какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

Задание №3. Изучите представленные ситуации на выбор стиля лидерства по Врум-Йоттону. Определите необходимый стиль лидерства в каждой ситуации.

Ситуация № 1

Доставка молочных продуктов

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на простом исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Ситуация № 2

Производственные проблемы

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах

Ситуация № 3 **Издательство**

Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

Ситуация № 4

Ремонтно-монтажная группа

Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа.

Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Ситуация № 5 **Сеть магазинов розничной торговли**

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в

том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Практическая работа №4 Социальная ответственность линейного руководителя

Цель работы: практическое изучение вопросов социальной ответственности руководителя.

Задание №1. Разберите предложенные ситуации и ответьте письменно на поставленные вопросы после каждой ситуации.

1. «Джонсон энд Джонсон» и препарат «Тайленол»

30 сентября 1982 г. три человека в районе Чикаго умерли от цианида, содержащегося в использованных ими капсулах препарата «Тайленол усиленного действия». Связь между смертью этих людей и применением капсул была установлена очень быстро, и власти уведомили об этом фирму «Джонсон энд Джонсон», производителя «Тайленола». Поскольку число смертей увеличивалось – в конце концов оно достигло семи, - фирма столкнулась с кризисом и перспективой полного краха. «Тайленол» - наиболее распространённое обезболивающее средство – является единственной крупной новинкой корпорации «Джонсон энд Джонсон», обеспечивавшей 7,4% её выручки и от 17 до 18% её дохода.

Несколько руководителей фирмы, которым надлежало решать, как реагировать на этот случай, не знали, был ли введен цианид во флаконы с «Тайленолом» во время производственного процесса или позднее; явились ли ставшие известными смертные случаи единственными или лишь звеньями в длинной цепи; ограничивались ли эти случаи лишь районом Чикаго или они имели место и в других городах.

Руководство фирмы понимало, что снятие препарата «Тайленол» с продажи будет означать для фирмы потерю до 100 млн. долл. И страховые суммы не покроют эти потери.

Известие о снятии препарата с продажи нанесёт такой ущерб его репутации, что едва ли «Тайленол» когда-либо снова сможет завоевать доверие потребителей и вернуть достигнутую им 37%-ную долю рынка. Кроме того, известие о снятии препарата с продажи и потери компании неизбежно приведут к резкому падению курса её акций (фактически за первую неделю октября он уже снизился на 15%); конкуренция на рынке анальгетиков очень сильна, и конкуренты «Джонсон энд Джонсон» постараются обратить снятие с продажи «Тайленола» в свою выгоду.

Встал вопрос: «Как поступить? Быть может, смертные случаи носили лишь локальный характер и их число не выйдет за пределы уже известных семи? Быть может, временной приостановки продаж до выяснения подлинных причин смертей окажется достаточно для того,

чтобы предотвратить нанесение вреда людям?.. Не являются ли благополучие компании и интересы акционеров главным приоритетом ее руководства?»

Американское Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и медикаментов выступило с предостережением об опасности применения «Тайленола», но правительство не обязало компанию принять какие-либо специальные меры.

Обоснуйте, как должна поступить компания в подобной ситуации с моральной точки зрения. Чем она должна была руководствоваться при принятии решения? Допустимо ли для компании с нравственных позиций выжидать, пока она не удостоверится в том, что же именно произошло, или снять препарат с продажи только в районе Чикаго, пока не будут получены сведения о результатах применения препарата в какой-либо другой части страны?

2. Закупка за границей

Мери Томпсон занимала пост вице-президента и руководителя отдела стратегического планирования и американской ТН К, когда столкнулась с проблемой выбора при закупке необходимой ткани.

Во-первых, компания имела возможность заключить очень выгодный контракт на закупку ткани в Китае. Однако есть сведения о том, что эта ткань производилась на фабриках, применяющих принудительный труд.

Во-вторых, была возможность закупить ткань в Пакистане. Но у Мери Томпсон имелась информация о том, производители ткани используют детский труд, обычно труд девочек в возрасте до 14 лет.

Чем должна руководствоваться Мэри Томпсон при принятии ею решения? Американскими ценностями и американскими взглядами на то, что правильно и что неправильно? Или ей следует просто закупить лучшие ткани по наиболее выгодным ценам и не беспокоиться по поводу того, как и кем эти изделия произведены, не навязывая другим свои представления о том, что нравственно и что безнравственно?

Какие бы вы приняли решения, оказавшись на ее месте, и как бы вы обосновали такие решения, если бы руководствовались понятиями социальной ответственности и социальной обязанности?

3. «Заключение контракта»

Компания по производству самолетов затратила громадные суммы денег на разработку новой модели авиалайнера. Финансовое положение компании критическое. Если компания не получит крупный заказ на изготовление самолетов, ей придется приостановить часть производства, что оставит без работы несколько тысяч рабочих. Последствия приостановки части производства окажутся катастрофическими и для города.

Понимая это, президент компании попытался заинтересовать правительство одной иностранной державы в заключении контракта на строительство пяти самолетов. Узнав о том, что министр этой иностранной державы, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в карточных долгах, президент компании предлагает ему один миллион долларов, если контракт будет подписан. В итоге – деньги уплачены, контракт подписан.

Президент компании утверждает, что его поступок морально оправдан, так как компания, рабочие места и сам город спасены, иностранная держава приобрела необходимые ей самолёты, министр получил возможность расплатиться с долгами.

Проведите анализ примера «Заключение контракта» и ответьте на вопрос: «Прав ли президент компании?»

4. Права Джека Фасттрэка

Джек Фасттрэк быстро продвинулся по должностной лестнице в своей компании. Он умен и энергичен, имеет одиннадцать лет опыта сбытовой деятельности в компании. Он сам и многие другие в фирме считают его наиболее подходящим кандидатом на пост вице-президента компании по сбыту. Но его обошли и назначили на эту должность Джулии Стар, которая имеет ученую степень магистра управления предприятием и хорошо проявила себя на сбытовой работе, но которая прослужила в компании только четыре года. Она первая в истории фирмы женщина – вице-президент. Нарушены ли при этом какие-либо права Джека?

5. Хелена Мек и моральная обязанность

Хелена Мек, врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжить регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать.

В следующем году, с связи увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших.

Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих.

Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?

6. «Джонсон контролз»

Руководство фирмы «Джонсон контролз», по производству батареек, зная, что их производственный процесс связан с существенным применением свинца, способного оказывать вредные воздействия на внутриутробное развитие плода у беременных женщин, ввели запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца.

Фирма неоднократно меняла свою политику по данному вопросу.

Сначала, к данному виду труда не допускались все женщины без исключения, так как невозможно точно знать, когда женщина может забеременеть.

В 1977 году, после того как несколько работниц предъявили фирме иск и обвинили её в том, что она нарушает права женщин, отказывая им в работе там, где используется свинец в процессе производства батареек, компания изменила первоначальное решение.

Компания «Джонсон контролз» признала, что нарушала права женщин на равные возможности, гарантированные им Законом о гражданских правах 1964 года.

Женщин стали принимать на небезопасное производство, однако требовать от женщин письменного заявления о том, что они сами несут ответственность за своих нерожденных детей, самостоятельно решая работать им или нет в указанных условиях.

В 1982 году фирма снова изменила свою политику.

После того как восемь работниц забеременели и анализ их крови обнаружил превышение допустимого уровня свинца, установленного для работниц, имеющих намерение рожать детей, фирма запретила женщинам работать там, где применяется свинец, если они не представят медицинский документ об их неспособности к деторождению.

В результате введения этой новой политики, одна работница, Мэри Крейг, предпочла подвергнуть себя стерилизации, чем потерять работу.

Фирма «Джонсон контролз», производитель батареек, понимая, что их производственный процесс связан с существенным применением свинца, способного оказать вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин, встало перед выбором:

1. Уберечь внутриутробный плод от вредного воздействия и ввести запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца, но при этом нарушить права женщин на равные возможности, гарантированные Законом о гражданских правах 1964 г., и тем самым, пойти на дискриминацию по признаку пола?

2. Предупредить женщин об опасности вредного воздействия свинца на нерожденного ребёнка и требовать от них письменного заявления, освобождающего фирму от ответственности?

3. Ввести запрет на использование труда женщин, если только женщина не представит документ об её неспособности к деторождению?

Какое решение приняли бы Вы, каковы Ваши обязанности как предпринимателя? Ответ обоснуйте.

Практическая работа № 5.

Личностные качества работников предприятия Эргономика линейного руководства. Профессионально-значимые качества руководителя

Цель работы: изучение профессионально-значимых качеств личности руководителя

Задание №1 Прочитайте и проанализируйте кейс «День в январе»

Кейс

День в январе

Вечером в понедельник 15 января 1996 г. Ольга Свенсон, главный исполнительный директор компании «Экаунтек - Россия», наконец-то осталась наедине с собой в одной из небольших комнат своего московского офиса. День был ужасный. Не случайно в России понедельник считается тяжелым днем. Первое, что пришло ей в голову - это мысль: «А зачем мне все это нужно?» Видимо, давал знать себя стресс. Она мысленно вернулась к началу этого кошмарного дня, пытаясь восстановить в памяти те события, которые подвели ее к такому вопросу.

Утром на еженедельном совещании менеджеров компании ей доложили, что на конец 1995 г. было продано рекордное количество компьютерных бухгалтерских программ - основного продукта компании и за это был получен приз головной корпорации. Однако интенсивные инвестиции в развитие в 1995 г. почти не оставили денег на счете компании по состоянию на начало 1996 г.

Осознавая сложившуюся ситуацию, Ольга, обратившись к своим менеджерам, сказала: "Да,

мы работаем как команда. Денег на счете сейчас действительно мало. У нас есть проблемы». В итоге она предложила менеджерам рассмотреть два варианта компенсационных схем, направленных на большую сплоченность команды и мотивированность ее участников. Первая схема была ничем иным как введением для менеджеров института партнерства, а вторая - приглашением их к участию в прибылях (10% от прибыли каждого из отделов).

Неожиданно воспоминания прервались в ее голове размышлениями, попыткой осмыслить свое новое состояние. «Целью моей жизни всегда было качество. Качество абсолютно во всем. Жизнь для качества создает качество жизни. Делать это и достигать результата - для меня истинное вознаграждение. Качество делает меня и людей вокруг меня лучше как с моральной, так и с материальной стороны».

Вернувшись к событиям дня, она вспомнила, что сегодня ей звонила ее близкая подруга, которая несколько дней назад приобрела у Ольги для своей компании одну из высокоэффективных компьютерных программ «Экаунтек». Подруга работала финансовым директором в крупной фирме. Она сообщила, что купленная ею программа оказалась «кривой», т.е. с серьезными ошибками. Руководитель не простил ей этот просчет и уволил ее. С горечью в голосе она спросила Ольгу: «Как такое могло случиться? Ты же моя подруга». Ольга понимала, что за все происходящее в компании отвечает она и только она. И случившееся не могло ее не расстроить.

После подруги позвонил заместитель Ольги и просто ошеломил ее своим сообщением. Он заявил, что увольняется из компании. Все свои объяснения он свел к тому, что просто устал.

Последней каплей, заставившей Ольгу серьезно задуматься о своем будущем, стало известие о том, что ряд членов ее команды отвергли обе предложенные ею компенсационные схемы, потребовав взамен простого увеличения зарплаты. В этих схемах их не устраивали появляющиеся при этом риск и ответственность. Они также сомневались в перспективности данного бизнеса.

И вновь воспоминания дня прервались размышлениями о жизни и работе. «И все - таки в жизни удалось добиться многого. Бизнес для меня - это самовыражение. Я горда собой. А когда мне плохо, то я всегда думаю о том, сколько я сама сделала для себя и для окружающих меня людей. А сделала я для них немало. Почему же они так поступили? Люди должны рисковать и нести ответственность. Это как в спорте. Бизнес - это своего рода спорт. В чем же дело?»

В поиске ответа на этот вопрос Ольге пришлось восстановить в памяти не только сегодняшний день.

Корпорация компьютерных программ «Экаунтек - США»

Корпорация «Экаунтек - США», являющаяся разработчиком интегрированных компьютерных программ в области бухгалтерского учета и управления финансами, была основана в Калифорнии в 1984 г. В следующем году компания имела уже 17 отделений в восьми странах, а ее доход достигал 60 млн дол. Компания является независимой открытой корпорацией, котирующейся в Автоматической Системе Национальной Ассоциации Биржевых Дилеров (NASDAQ). За эти годы компания приобрела 40 тыс. клиентов во всем мире, к числу которых относятся «Америкэн Телефон энд Телеграф», «Барклай Банк», «Дженерал Электрик», «Голдмэн Сакс», «Оксидентал Петролиум» и многие другие известные фирмы. Продажу своих программ «Экаунтек» осуществляет напрямую через более чем тысячу дилеров, агентов по продаже, системных аналитиков и консультантов по компьютерным программам. У компании также сложилось стратегическое партнерство как с мировыми лидерами - поставщиками компьютерных систем - «Ай Би Эм», «Диджитал Эквипмент», «Хьюлетт Паккард», «Сан

Микросистемс» и «Майкрософт», так и с крупнейшими консультационными фирмами «Большой шестерки». Со времени своего основания компания разработала широкий спектр интегрированных систем управления финансами и информацией. Сегодня под термином «Экаунтек», т.е. базовым продуктом компании, понимается мощная система, позволяющая пользователю автоматизировать все операции по обработке финансовой информации. Программа состоит из ряда специализированных модулей, которые могут работать как по отдельности, так и все вместе в интегрированном режиме. Компания считает, что такая структура продукта делает его идеальным для использования в малом бизнесе, в динамично растущих фирмах и крупных организациях с множеством международных отделений.

«Экаунтек - Россия»

«Экаунтек» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла пятипроцентной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. С тех пор компания имеет свои отделения в Санкт-Петербурге, Киеве и Алма-Ате, сумев завоевать доверие более 100 клиентов в СНГ и странах Балтии, среди которых «Моторола», «Проктер энд Гэмбл», «Дженерал Электрик», «Катерпиллер», «Мерседес-Бенц», «Полароид», «Кей Пи Эм Джи», «Прайс Уотерхаус», «Союзконтракт», ряд коммерческих банков и других организаций. Такие результаты были достигнуты в первую очередь благодаря усилиям основателя компании и ее президента - Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек — США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь соединив сложнейший и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек» с глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Компания Ольги «Экаунтек— Россия», став исключительным дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы своим клиентам. Компания имела в своих офисах в Москве и Санкт-Петербурге штат численностью 66 человек. Все они россияне, за исключением Джона — мужа Ольги и ее партнера по компании, — он американец. Ольга считает, что имеет блестящий персонал, большую часть которого составляют кандидаты наук. Средний возраст руководящего состава компании — 30 лет. Ранее многие из них были крупными функционерами в комсомоле и партии, физиками-теоретиками или лингвистами. Все они имели блестящее образование. Многие из них являлись выпускниками МГУ. Заместитель Ольги, Виктор, достиг уже пятидесятилетнего возраста, а в свое время был студентом Андрея Сахарова, Нобелевского лауреата. Сегодняшняя свобода выбора в России, по мнению Ольги, позволяет этим людям полнее использовать свои способности в компании «Экаунтек». «Невозможно иметь хороший заработок в университете или НИИ, а у нас все зарабатывают много. Мы нашли свой путь работы с компьютерными программами и делаем на этом деньги».

Рынок компании

К середине 1995 г. «Экаунтек — Россия» предлагала на рынке 12 из 20 программ «Экаунтек». Эти 12 программ были к этому времени «русифицированы» и приспособлены к нуждам конкретного рынка. За эту работу компания в 1995г. получила призы головной корпорации. Центральное место среди них занимала программа Главная Книга (Premier Ledger) включающая план счетов, проводки, балансы и обороты. Пакет Главной Книги, подобно другим

продуктам компании, предлагался на рынке как отдельно, так и в интеграции с другими продуктами «Экаунтек». Это позволяло обеспечить клиентов полной системой финансовой информации. Финансовые модули включали также программы расчетов с поставщиками и заказчиками, заработной платы, мультивалютного учета и другие. В дополнение предлагались системы планирования производственных ресурсов. В 1995г. «Экаунтек» перешла от DOS к Windows. Это был вынужденный конкурентный шаг, поднявший, однако, стоимость программ. Ольга так описала свою компанию: «Во внедренческой работе мы похожи на бухгалтерские компании «Большой шестерки». Однако во многом мы лучше них. Клиенты отдают предпочтение нашей продукции. Мы имеем хорошую прибыль и высокое признание на рынке.

Среди наших клиентов крупнейшие американские корпорации, действующие в России, а также известные российские компании и банки. Все это мы создали чуть больше чем за год. Сегодня мы главная сила на своем рынке в России. Хотя мой заместитель шутит, что если бы мы действительно хотели заработать деньги, мы должны были бы уволить всех, заполнить все наши помещения ящиками с водкой и превратиться таким образом в водочный склад».

Она продолжила: «Мы не ожидаем сейчас на своем рынке серьезной конкуренции со стороны Запада, так как это очень и очень дорогое удовольствие. Ряд компаний «Большой шестерки» являются нашими клиентами, но они могут стать нашими потенциальными конкурентами, в том числе те, которые пользуются программами «Стар». Программы «Стар» появились в Москве в 1991 г. и были первым западным продуктом такого рода, введенным на российский рынок. В 1995г. было установлено более 160 копий «Стар». «Мы, однако, стараемся сотrudничать с ними в этой области».

Один из высших руководителей компании Артур Андерсен в своем интервью заявил, что программы «Экаунтек» являются одними из лучших и могут быть использованы интегрирование для всей финансовой системы компании. Кроме «Экаунтек» и «Стар» на российский рынок вводились программы «Сансис». С 1993 г. было установлено 78 комплектов таких программ.

«Рынок бухгалтерских компьютерных программ растет в России очень быстрыми темпами, — отметил представитель компании Артур Андерсен. — Эти программы во все большем количестве приобретаются компаниями в России. Это в основном компании, которые привлекают иностранные инвестиции, и аудит для них очень важен». Данный рынок только в Москве оценивался в 1995 г. в сумму 300 млн дол. в год. Хотя в России и существуют свои местные бухгалтерские программы, они отличны от системы GAAP (общепринятые принципы экаунтинга), соответствующей западным стандартам. Российские программы не подходят западным аудиторам. Преимуществом западных бухгалтерских программ является то, что они могут консолидировать и требования российских контрольных органов, и стандарты GAAP. Они ведут своего рода «двойную бухгалтерию».

Ольга подписала свой контракт с «Экаунтек— США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Когда начались ее переговоры о контракте, компания «Экаунтек— США» оценивалась в 330 млн дол. и имела 550 человек персонала. Ольга сказала: «Кругом был сумасшедший дом, когда подписывался контракт. В это время в «Экаунтек— США» проходили важные изменения. Были обнаружены серьезные проблемы, связанные с регистрацией заказов. Все члены Совета, включая основателя, были уволены, и персонал существенно сокращен». Ольга подписала контракт уже с новым Главным исполнительным директором компании. Она заметила: «Сразу же после этого компания высказала сожаление, что это произошло. Почти год они пытались перезаключить этот контракт». В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность «Экаунтек— Россия». Дальнейшее признание успехов и значения

компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. Главного исполнительного директора компании "Экаунтек — США», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных рынков для компании. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 70 клиентов».

Подобно компаниям «Большой шестерки», «Экаунтек» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний «Большой шестерки» проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или им следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга описала свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом: «Чтобы приспособить наш продукт к российскому рынку, мы потратили двенадцать человеко-лет. Десять программистов были заняты адаптацией модулей и двадцать переводили текст на русский язык. Другие помогали реализовать эти усилия, а также с консультационных позиций оценивали перспективы для нашего бухгалтерского продукта. Трудно было определить, кто чем был занят, — каждый имел свой проект. Каждый проверял себя сам. Некому было это сделать со стороны. В помещениях стояла тишина. Некоторые работали дома. Работа на дому поощрялась, так как это сокращало накладные расходы компании. Стоимость аренды помещений была очень высока. Сейчас у нас 160 кв. м рабочей площади в Санкт-Петербурге и свыше 300 кв. м в Москве. Мы нанимаем людей в Санкт-Петербурге и собираемся расширить штат до 20 сотрудников в следующем году». В отличие от программистов в США, у Ольги программисты ходят на работу в костюмах и при галстуках. В «Экаунтек — Россия» все должны ходить на работу в одежде формально-делового стиля. Такая политика помогает произвести благоприятное впечатление на клиентов и в какой-то мере подчеркивает разницу между двумя культурами — американской и российской.

Из истории Ольги

Ольга родилась и выросла в Санкт-Петербурге. Родители ее были инженерами, а дед — музыкантом. Они дали ей прекрасное образование, определили ее в музыкальную школу, где она стала профессиональной пианисткой. Однако данная область деятельности была очень конкурентной, и Ольга оставила это занятие. Прошедшие годы не пропали даром, так как она много и усердно училась. Она ставила цель и достигла ее. Когда ей исполнилось 18 лет, семья переехала в Чикаго. На этот момент Ольга лишь немного знала английский, но скоро положение дел изменилось. Продолжая свою историю на свободном английском, она объяснила: «Я до одержимости целенаправленная натура. Мой отец сравнивал меня с поездом, поскольку я не смотрю по сторонам, а лечу только вперед, к цели. И когда я поставила себе целью выучить английский, то делала это очень быстро. Добилась я этого не потому, что талантлива, а потому, что изучала язык как сумасшедшая. Всем своим российским друзьям я сказала, что больше не буду говорить с ними по-русски. По-русски я говорила только с моей бабушкой. Я еще не могла общаться с американцами, поэтому больше общалась со словарями». Ольга установила для себя норму — заучивать по 50 слов в день. Через год ее приняли в инженерный колледж Северо-западного университета.

После окончания университета Ольга работала в американской компании «Кролл» сначала в области промышленных разработок, а затем в сфере стратегического маркетинга. Она совмещала работу с вечерним обучением по программе «Мастер делового администрирования»

в Чикагском университете. После получения степени MBA Ольга перешла работать в бухгалтерскую фирму консультантом по управлению. Ее ментор в «Кролл», вице-президент международного отдела, был очень расстроен ее уходом из компании. Он сказал: «Мы заплатили за твое обучение. Мы пытаемся продвигать людей вне зависимости от их национальной принадлежности. Так почему же ты покидаешь нас?» Она рассказала об этом своему бывшему профессору, и он сказал ей, что в Чикагском университете студентов учат предприимчивости, а не преданности.

«Бизнес — это любовь и проклятие», — продолжила Ольга. В качестве примера она рассказала о своей работе в России в одной из компаний «Большой шестерки», где Ольга была директором отдела информационных технологий. В ее работу входило наблюдение за разработкой и продвижением на рынок программ «Стар», т.е. продукта, который впоследствии станет конкурентом «Экаунтек». Ее наняли, когда «продукт» состоял из двух человек и подписанного контракта. Как рассказала Свенсон, ее новый начальник сказал ей: «Не беспокойся, если это не получится». Ее приняли потому, что она была хорошим кандидатом на данную должность, —умела говорить и по-английски, и по-русски, а также имела опыт работы в маркетинге и экаунтинге. При ней отделение выросло с 2 до 70 человек и стало приносить компании треть ее доходов.

«Отношения с начальством у меня не ладились, так как я была резкой и прямой. Опять во многом напрашивается сравнение с поездом. Это и мое преимущество, и мой недостаток», — говорила о себе Ольга. Ольга допускала, что в своем поведении она не всегда прибегала к дипломатическим хитростям. Ей было важнее добиться успеха в работе ее подразделения, чем заработать продвижение. Ее начальник не раз говорил, что ей следует учиться строить отношения с теми, кто стоит над ней. Это может пригодиться, когда вопрос будет решаться на самом верху или надо будет увеличить бюджет подразделения.

Для Ольги работа была важным элементом ее жизни. Она зарабатывала много денег, но больше была предана своему продукту «Стар», чем своей должности. Контракт ей не продлили. «После этого, —заметила она, — проект «Стар» распался». Она вспомнила, что по этому поводу сказал ей начальник: «Я предлагаю тебе уйти. Извини, я знаю, что без тебя дело здесь развалится, но вынужден сделать это. Конечно же, я предстаю перед тобой не в лучшем свете». (Философски относясь к увольнению, Ольга заметила: «Это очень характерная бизнес-ситуация». В свое время она также ушла из бухгалтерской фирмы в США. Поэтому она взяла из культур обеих компаний все лучшее и воспроизвела это в «Экаунтек»). Согласно определению Свенсон, в бухгалтерской фирме в США была атмосфера частного клуба. «Туда трудно попасть, но как только ты там оказываешься, за тобой все равно наблюдают. Все проклинаят партнеров компании, но все работают на них с усердием. А что еще остается делать?»

Деловая и управленческая философия Ольги

Говоря о своем отношении к бизнесу, Ольга заметила: «Я люблю бизнес, и это дело моей жизни. Я с ним справляюсь и не хочу его оставлять. Я не люблю уходить в отпуск. Я не люблю путешествовать. Я не люблю покупать дорогие вещи. Я люблю находиться среди моих друзей, делающих бизнес вместе со мной, я люблю, когда меня окружают люди более опытные. То, что мой заместитель был студентом Сахарова, меня очень вдохновляет».

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это и не только деньгами, но и добрыми словами».

Свенсон сказала, что люди в той бухгалтерской фирме, в которой она работала в США, были трудяги, очень яркие личности, квалифицированные работники. В своей компании она работает во многом так же, как делала это в бухгалтерской фирме. Здесь у нее такие же проекты, и она попрежнему не вовлечена в «процесс производства», а занимается только организацией и управлением.

«Я руковожу делами и людьми. Это и есть моя работа. Моя жизнь очень интересная, поскольку интересно принимать те или иные решения. Бизнес для меня не только рация, это также и возможность проявить творческие способности. Я делаю то, что я чувствую, и в этом у меня нет выбора. Кроме того, не оставляя работы, я закончила аспирантуру в МГУ и получила степень кандидата экономических наук. К тому же тогда я была уже беременна. Так что все это был действительно очень интересный опыт».

Продолжая свою историю, Ольга сказала: «Я пыталась в это время заключить контракт с «Экаунтек— США» на получение исключительной лицензии на продажу программ, распространяющейся на всю территорию бывшего СССР. Действительно, это был удивительный контракт на прекрасных условиях. Я пыталась сделать так, чтобы эти условия были хорошими. Я уже тогда знала, что беременна, но не сказала руководству «Экаунтек — США» об этом. Можете себе представить, как я им говорю, что перед вами дама, собирающаяся иметь ребенка и желающая получить исключительный пятилетний контракт? Они никогда бы мне его не дали. После этого я уже не появлялась там, где меня могли бы увидеть клиенты «Экаунтек». Это был мой секрет».

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я—директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, о которых он написал в своей книге.

Поэтому я и говорю, что я профессиональный менеджер общего плана. Именно имя и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

Говоря о личных качествах, Ольга заметила: «Я очень динамична. Поэтому для начального общения с клиентами необходим кто-то другой. То есть мне нужна целая команда, где у каждого своя история. Я занимаюсь маркетингом, но на деле у меня лучше получается со стратегией. Безусловно, что стратегия, общее управление и организация — это и есть мои сильные стороны».

По мнению Свенсон, успех "Экаунтек— Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта. «Это качество всего, что мы делаем». Во многом Ольга полагалась на то, что она извлекла из понравившихся ей текстов, особенно в области психологии. «Там говорилось о качестве, а именно: чтобы ты не делал, делать надо качественно. Только качество улучшает нашу жизнь. Всегда нужно доводить работу до конца. Если начал — то закончи; если обещал — то выполни. Это моя Библия».

Ольга объяснила, насколько этот подход применим к ее бизнесу:

«Итак, есть ли для нас ниша на рынке? В чем наши стратегические преимущества? Это качество, качество людей. Мы платим людям много, больше чем в «Большой шестерке». Это качество отношений, которые сформировались, и уважение, с которым люди относятся друг к другу. Это не было мне свойственно от природы, но это то, чему я научилась в жизни. Качество начинается с уважительного отношения к клиентам. Это и является моей целью. Все вокруг

меня должны видеть, что происходят улучшения. Я счастлива, что могу сделать лучше жизнь других людей: потребителей, коллег, работников и моей семьи».

В отношении стратегического планирования Свенсон отметила: «Когда у меня есть время, я работаю над стратегией». После короткой паузы она пояснила: «Я нахожу время, если это мне нужно».

Ольга жаловалась на то, что ее очень утомляют «детальные» проблемы. Она призналась, что чувствует себя лучше, решая множество элементарных вопросов. Например, она подала идею обзвонить потребителей и узнать, когда они планируют произвести свои платежи компании. Ольга объяснила: «Управление очень важная вещь, так как бизнес — это система. Если вы не получили деньги от клиентов, то ваша система плоха; поэтому надо работать над тем, чтобы собрать платежи». Сами звонки делает, конечно же, не Свенсон.

Свою работу Ольга сравнила с работой художника, рисующего картину со многими штрихами. Штрихи для нее — это звонки, разговоры и прочее. «Среди этих бесчисленных деталей я пытаюсь увидеть главное. Оно сначала зачаровывает, а потом вдохновляет меня. Надо уметь видеть эту зачарованность в бизнесе».

Она также занималась обучением своего координатора по маркетингу методу «китайской попытки». Когда клиент близок к принятию решения о покупке продукта компании, координатор по маркетингу звонит ему каждые два часа и спрашивает, получил ли тот документы для оплаты, утверждены ли они и так далее до выяснения, подписаны ли они. Если в системе возникла проблема, то Свенсон решает, как и кому она будет адресована для решения. Она верит в силу обучения.

Когда Ольгу спросили, считает ли она себя лидером, она без стеснения ответила: «Абсолютно».

Затем она продолжила: «Компания подобна ребенку, она развивается в соответствии с вашей оценкой того, что вас окружает. Вы должны всегда это осознавать. Моя компания и есть я. Я ее генеральный управляющий. Я хороший управляющий. Если вдруг компании потребуется другая личность для управления ею, то я уйду. Я нанимаю людей, более опытных, чем я. Компания, как ребенок, нуждается в своей собственной жизни. Во многом я являюсь тем же, кем был Стив Джобс для «Эппл», — харизматическим лидером. Люди запомнят то, что я говорила, и это принесет пользу. Поэтому я не могу быть консультантом. Консультант должен уметь слушать, я не умею слушать. У меня свои идеи».

Работа над качеством персонала

Вначале Ольга нанимала людей из университетов — через друзей и по рекомендации. Некоторых работников она привела из той компании «Большой шестерки», где она работала в России. По мере роста бизнеса вводились более формальные методы и процедуры найма, включая рекламу. Не забывая своего талантливому мужа, она добавила: «С Джоном я счастлива».

В отношении типов людей, которых она искала, Ольга объяснила:

«Я сама нанимаю людей, стараюсь подобрать им место в компании. Меня интересуют ловкие и смысленные люди. Я не спрашиваю, что они умеют делать. Я разговариваю с ними об отношении к работе. Подобно бухгалтерской фирме, в которой я работала в США, мы нанимаем таланты, а не умения. Хотя часто требуется и определенная подготовка, например, в области программирования и эккаунтинга. Это же верно и для маркетинга. У нас сложный продукт, поэтому важно иногда быть, скорее, психологом». "Самые талантливые — это Виктор

и Джон. Они основали компанию вместе со мной. Виктор склонен к абстракциям, он не может заниматься обучением других. Он хорошо говорит, имеет способность к обобщениям и занимается изучением технических аспектов дела. Поэтому мы просим его знакомить клиента с программой. Его отношения с клиентурой и в самом деле складываются хорошо. Он не входит во множество технических деталей, дает общее представление о продукте. У него имеется психологическое видение. Для получения более детальной информации Виктор посылает клиентов к Джону. Джон уходит с ними «в глубину». Затем клиентов проводят по офису. В ходе такого тура я обычно молчу, даю говорить другим. Это как в театре. Каждый играет свою роль. Мы хотим, чтобы нашу компанию представлял не один человек, а организация, состоящая из очень талантливых личностей».

«У нас есть место для людей — знатоков своего дела, но у нас есть и место для людей, не обладающих этим качеством. Я во многом принадлежу к последним. Я больше исполнитель. Когда мы обсуждаем, что нам делать почти с готовым продуктом, и наши «технари» говорят о «битах» и «байтах», я прошу их не ставить меня в неудобное положение. У меня от этого просто может заболеть голова. Решайте, решайте, — говорю я им. Определите, что нужно для компании, и скажите мне об этом, а я уж помогу вам довести дело до конца. Когда такие люди устают на своем месте, они могут перейти в другой отдел».

«Для разных клиентов у нас есть и разные роли. Одна женщина, клиент из Волгограда, хотела иметь дело с более опытным продавцом нашей продукции. Джон смог ей помочь. Володя, наш менеджер по маркетингу, выглядит очень прозападно. Он был профессиональным переводчиком и имел дело с иностранцами. Я отношусь к иностранцам с большим уважением, но на встрече с ними я обычно вхожу, говорю «хэллоу», спрашиваю как дела, трачу на общение с ними лишь столько энергии, сколько необходимо, а затем ухожу».

Различие в культурах

Свенсон вначале наняла нескольких иностранцев, но позже уволила их. Она настаивает на том, что не любит увольнять людей и старается этого никогда не делать. Однако американцы у нее не ужились. «Они другие, — с уверенностью заявила Ольга. Это потому, что они выросли в среде, где главным является потребитель. Это так просто. Когда я нахожусь в США, я почти устаю от этого. Там нет для меня никакого стимула. Например, вы идете в магазин, а там все есть. Вам не надо ничего искать. Американцы, попадая в Россию, просто теряются».

Ольга вдруг вспомнила, как она приехала в США, не владея английским и не имея денег. Она была хорошей студенткой, но не лучшей. Тем не менее, там она преуспела. «Когда вы приезжаете в Россию, то сталкиваетесь со сплошными проблемами. Это и есть стимул. Посмотрите, чего я добилась. Можете ли вы себе представить, чтобы американец все это смог сделать, приехав в Россию? Я так не думаю. Мне кажется, что россияне более предприимчивые и сообразительные. Того, чего я достигла, достигли многие иммигранты из России».

Ольга сделала для себя вывод о причинах такого различия. «Россия не имеет хорошо развитой системы торговли и обслуживания. В России учатся выживать, постоянно преодолевая трудности. Здесь все гораздо сложнее, так как страна менее продвинулась в развитии, чем США. Там вы маленькая часть большой прекрасно отлаженной машины. Здесь же нужно еще очень много сделать, чтобы достичь такого состояния. Мы в «Экаунтек» создаем ценности, так как мы ближе к западному типу компании». Говоря о России, она продолжила: «Россия прошла через ад. Все ценности были развеяны. Людям говорят, что коммунизм — это плохо и глупо, а не то, что коммунизм—это в принципе неверный путь. Раскрывается только часть проблемы. Именно так ведут себя представители Запада по отношению к россиянам. Россияне принижены даже в собственных глазах».

По мнению Ольги, главное — это верность клиенту. «Для меня — это «Экаунтек». Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Женщина в бизнесе

Шесть процентов работников «Экаунтек» составляют женщины. Все они работают как профессионалы. «Все больше и больше женщин поступают в вузы России каждый год, — говорит Ольга. — Женщины по своей природе не могут делать тяжелую физическую работу. Однако в отношении ума они не уступают мужчинам. Вместе с тем они разные и привносят это разнообразие в бизнес».

Для Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье. «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».

Офис «Экаунтек» в Санкт-Петербурге возглавляет российская женщина, которую Ольга считает просто необыкновенной. Вера, так зовут эту женщину, — очень тонкая натура и очень хороший руководитель. Она подобрала команду из десяти человек, и они работают вместе очень хорошо. Ее группа прошла обучение в московском офисе. Ольга считает, что Вера, возможно, и не смогла бы работать эффективно под ее непосредственным руководством. Ольга стала бы поматерински опекать ее. Но ситуация такова, что Ольга встречается с Верой и говорит с ней о деле, только когда прилетает в Санкт-Петербург на выходные. Она ценит ее как друга, а также как коллегу по бизнесу.

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «работает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где были они с Джоном, кто-то пожал Джону руку, воскликнув: «Что за прекрасная девушка!», не подозревая, что имеет дело с главным исполнительным директором компании.

Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании «Большой шестерки», в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то у этих чиновников просто «отвисли челюсти». Они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем; работает ли ее муж в компании? В результате деловая беседа была скомкана.

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна из сторон проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества.

«Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Личные ценности и цели

Может быть данное замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности. "Я работаю здесь, потому что я люблю свою работу. Однако я могла бы и не работать. У меня достаточно денег, чтобы сегодня уйти на пенсию. Но что я буду делать со своей энергией?" Она вспомнила, что когда работала в компании «Большой шестерки», то была в положении и могла бы оставить работу. Однако она занялась еще и диссертацией, чтобы получить степень кандидата наук в МГУ. Она также преподавала в то время, но поняла, что университетская жизнь не для нее. «Это все очень сложно. Нужно быть очень сконцентрированной. Я люблю обучать, но не в классе». Для Ольги важно иметь «обратную связь». Она считает, что должна задавать вопросы и таким образом расти профессионально.

«Экаунтек» как место работы, по мнению Ольги, очень подходит для нее. Мне нравится быть руководителем. В меньшей степени это относится к тому, что я чувствую как собственник компании. Быть собственником в России по-прежнему подобно бегу по улицам с бриллиантовыми кольцами на руках. Я не очень то стремлюсь к материальным благам и живу достаточно скромно. Я люблю делать деньги, но я не люблю их тратить. Для меня это. как болезнь».

Делая покупки, Ольга очень любит торговаться. Она ценит выгодные покупки. Однажды она даже оставила ценовую бирку на туфлях, которые купила всего за 15 дол. и 99 центов. Она объяснила: «Это сродни тому, что Стивен Кови определяет как приверженность определенным жизненным принципам. В жизни существует достаточно других ценностей, чтобы не стать рабом вещей, какими бы дорогими или прекрасными они не были. У меня нормальная по российским меркам трехкомнатная квартира, но если бы ее увидели американцы, то были бы в шоке». А в США Ольга считала возможным приобрести подержанную мебель.

На вопрос, хочет ли она еще одного ребенка, Ольга спокойно ответила: «Нет, я не хочу. Я просто с этим не справлюсь. Это большая ответственность, вот если бы мой муж смог уделять детям больше времени... Но все сейчас на мне. Иногда мне кажется, что люди, окружающие меня, слишком на меня полагаются, видя степень моей вовлеченности в дело. Семья и дети — это тоже своего рода жизненные проекты. Мой ребенок — это проект на всю жизнь и управлять его осуществлением надо очень хорошо».

«Вообще-то вся моя жизнь состоит из проектов, — сказала Ольга. — Так было всегда». Она неожиданно вспомнила свою первую любовь в колледже. Его родители не приняли ее, так как она не отвечала их стандартам благополучия. Они перевели его в другой колледж. Она сказала, что если он уедет, то между ними все будет кончено. «У меня было два проекта: выйти замуж и закончить колледж». А так как он помогал ей учиться, то присутствовал в обоих проектах. «Мне кажется, он мне до конца не поверил. Ведь было бы не совсем верно сказать ему об этом». И он уехал. Позже она встретила Джона, и после трех месяцев свиданий они поженились. Она первая сделала ему предложение. Когда потом вернулся тот, кто ее оставил, и начал предсказывать, что она разведется, Ольга ответила: «Нет, у меня сейчас один проект— замужество». Это случилось 15 лет назад. В то время Джон должен был уехать в Австралию на 6 месяцев и попросил дождаться его. Ольга поставила ему ультиматум—не уезжать, и он его выполнил. «Я думаю, он был счастлив, оставшись со мной. Мне кажется, я окружена счастливыми людьми».

Для Ольги ее компания — это «проект Ольги», который ей, с ее слов, не хотелось бы превратить в совершенный и прекрасно упакованный подарок, как это было с ее кандидатской степенью. «Компания не должна останавливаться на достигнутом. Когда же я думаю о своей жизни, то все это мне видится в другом аспекте».

Раньше я думала о том, что когда-нибудь смогу иметь много денег и быть материально независимой. Но я уже все это имею. Нередко встает вопрос: «А может быть, продать компанию?»

Ольга неоднократно отмечала, что любит Россию и русский язык. Она часто посещает Санкт-Петербург, где у нее есть квартира с видом на Дворцовую площадь и Адмиралтейство. Когда ее спрашивают, как она может жить в столь неустроенной стране, прожив много лет в других условиях, она, не задумываясь, отвечает: « Вы говорите об уровне жизни, а я говорю о себе. Проекты и устроенность — это я сама. Я лидер. Я вторгаюсь в неупорядоченную среду и навожу там порядок. И благодаря этому создаются новые ценности. Вчера не было «Экаунтек» в России, сегодня «Экаунтек» — лидер в своем деле».

Планы на будущее

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед "Экаунтек", а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании. Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. По составу наша компания российская, за исключением, как я говорила, моего мужа. Но и он любит Россию и изучает ее язык. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

Для Свенсон оптимальный сценарий на трехлетнюю перспективу выглядит следующим образом. «Экаунтек» ей видится как ведущая компания в ряду среднего размера компаний — производителей компьютерных программ по эккаунтингу.

За ближайшие три года компания должна занять первое место в своей области. По мнению Свенсон, это может произойти, так как «Экаунтек» и ее люди работают усердно и ориентированы на хорошее обслуживание клиентов. Обсуждался также вопрос о распространении деятельности на другие страны Восточной Европы, но Свенсон сказала, что не хотела бы ездить, например, в Польшу. В принципе, доехать до Варшавы нетрудно, однако ее дом здесь, в России. Если надо будет работать в Польше, то она пошлет туда кого-нибудь другого.

Ольга с мужем являлись единственными владельцами компании и собирались удерживать большую долю собственности. Тем не менее, они начали задумываться и о других инвесторах. Свенсон чувствует, что было бы благоразумно перераспределить часть собственности и увеличить таким образом общий капитал. Однако само ведение бизнеса принадлежит ей и это должно остаться неизменным, по крайней мере, в обозримом будущем.

Она хотела бы обеспечить людям, работающим сейчас в компании, первоочередное право на приобретение акций, т.е. сначала продать акции внутри компании. Она и ее муж разрабатывал и детали этого процесса, а также начали вести переговоры с инвестиционными банками. Рассматривались и другие альтернативы повышения качества жизни окружающих ее людей.

«Я хочу остаться менеджером, — добавила Ольга, — даже если другие собственники войдут в Совет директоров. Я хотела бы продолжать работу в компании. Я люблю мою компанию и хочу, чтобы она «переросла» меня».

Информация, не вошедшая в Конкретную ситуацию по состоянию на начало 1996 г. По состоянию на начало 1997 г. компания «Экаунтек» продолжала свою успешную деятельность на российском рынке. Ее численность выросла за этот период до 120 человек; такой же цифры достигло количество обслуживаемых ею организаций — клиентов. За прошедший год объем продаж всех продуктов компании вырос на 100%. Компания приобрела еще один офис в Москве. Собственность компании находится все в тех же руках. Компания по-прежнему испытывает потребность в кадрах высокого уровня. После своей последней встречи с автором ситуации Ольга сказала ему, что сейчас она хочет заехать в видеомагазин и купить новый американский фильм «Эвита» (фильм о романтической истории харизматической фигуры в политической жизни Аргентины Эвите Перон, ставшей после смерти своего мужа — бывшего президента Аргентины, тоже президентом Аргентины)

Задание №2 Ответьте на следующие вопросы:

- 1). На каких качествах Ольги основано ее лидерство в организации?
- 2). Чему в менеджменте Ольга уделяет наибольшее внимание? Почему?
- 3). Из первого фрагмента кейса следует, что Ольга Свенсон столкнулась с серьезными управленческими проблемами. Основываясь на модели «двигателя лидерства», попытайтесь сформулировать рекомендации для Ольги Свенсон, которые помогли бы ей разрешить проблемы, описанные в начале кейса. Постарайтесь сформулировать возможно более конкретные рекомендации.
- 4). Согласитесь ли вы с утверждением, что одна из основных проблем Ольги Свенсон состоит в необходимости смены роли менеджера на роль лидера?
- 5). Нужно ли ей думать о смене стиля руководства?
- 6). Может ли в разрешении этих проблем помочь ситуационный подход Херси-Бланшара? Как, в частности, в рамках описанной модели можно расценить отказ ряда работников компании перейти на одну из двух предложенных Ольгой компенсационных схем?

Практическая работа № 6.

Управление производственными конфликтами.

Цель работы: приобретение навыков анализа конфликтной ситуации. Выработка умений необходимых для выбора основные методов управления конфликтами в организациях и определения их эффективности.

Задание №1. Изучите ситуации для анализа, приведенные ниже. Объясните, с помощью какого метода вы будете их решать? Почему?

1. Молодой сотрудник пришел к начальнику требовать повышения заработной платы: "За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, а зарплата у меня такая же, как у остальных сотрудников. Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд и прошу повысить мне зарплату". Начальник: "У вас еще нет опыта и со сложной работой вы, не справитесь".

2. Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Произошел следующий диалог:

- Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится ее делать за вас.
- Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

3. В некоторых цехах молодые рабочие самовольно продлевают обеденный перерыв, чуть ли не на полчаса. Это вызывает протесты, и возмущение старших по возрасту работников и руководства.

На собрании подняли этот вопрос.

Директор: «Если это безобразия не пресечь, и другие начнут делать то же. Необходимо укрепить дисциплину!»

Старый рабочий: «Нечего с ними нянчиться! На первый раз депремировать, а за второй – увольнять!»

Молодой рабочий: «Мы свою норму выполняем. И ничего страшного, если отдохнем 10-15 лишних минут. Лучше обеспечьте всем необходимым для работы. А то нашли виноватых....»

4. В коллективе работают три специалиста одинакового уровня квалификации.

Освобождается должность руководителя этого подразделения.

Все трое претендуют на эту руководящую должность. Возникает острое соперничество, слухи, интриги...

5. Фирма «Профессионал» существует на Российском рынке 7 лет. Она занимается трудоустройством высококлассных специалистов. В ближайшее время фирма планирует выйти на международный рынок труда. Уже 4 года, как внутри фирмы создан отдел по работе с предприятиями, предлагающими вакансии.

Директором фирмы является Петр Иванович Петров. Ему 40 лет, он достаточно активен, всю свою энергию направляет на развитие бизнеса. Не любит возражений. Все его задания надо выполнять быстро и любыми средствами. Стиль управления авторитарный. Начальник отдела по работе с предприятиями, предлагающими вакансии, Кузнецова Валентина Степановна увольняется в связи с переездом в другой город. Об этом известно всем сотрудникам фирмы уже в течение месяца.

На место начальника отдела претендует Яковлева Елена Сергеевна. Ее возраст – 38 лет. Она проработала в этом отделе 4 года, то есть со дня его образования. У нее богатый опыт работы с клиентами, высшее экономическое образование, иностранный язык знает в рамках общеобразовательной программы. За время работы в фирме проявила себя как очень ответственный и исполнительный работник, достаточно хорошо знает свои функциональные обязанности, готова жертвовать своим личным временем для дела организации, но при этом безынициативна, в ней отсутствует творческое начало. Елена Сергеевна невозмутима, терпелива, медлительна, в манере ее поведения чувствуется степенность, размеренность. Для нее характерны такие качества, как невысокая общительность, сдержанность и эмоциональная устойчивость.

Год назад в фирму пришел молодой специалист Евгений Петрович Смирнов. Ему 23 года.

Он имеет высшее филологическое образование, свободно владеет английским языком. Евгений Петрович отличается уравновешенным миролюбивым поведением и жизнерадостным настроением. У него правильная громкая живая речь, приятный голос,

умеренное терпение, он хорошо адаптируется в новой обстановке, спокойно относится к критическим замечаниям, энергичен, целеустремлен, инициативен, творчески подходит к делу. Ясно, обстоятельно, логично излагает свои мысли. Он несколько переоценивает свои способности, но в делах расчетлив, предпочитает действовать без особого риска.

За время работы в фирме «Профессионал» Смирнов зарекомендовал себя исключительно с положительной стороны.

Обладает прекрасным умением общаться с клиентами, невероятной способностью сплачивать вокруг себя коллектив и организовывать работу группы людей, то есть он – явный лидер.

Несмотря на то, что все были уверены, что на место ушедшей Кузнецовой будет назначена

Яковлева, директор фирмы неожиданно, без всяких объяснений назначает на эту должность Смирнова. И хотя к Смирнову все относились положительно, после его назначения на должность начальника отдела со многими коллегами у него возникли натянутые отношения. Большинство сотрудников отдела отказывались видеть в Смирнове своего непосредственного начальника, аргументируя тем, что он еще очень молод, чтобы руководить целым отделом, хотя совсем недавно ценили его организаторские способности, общались с ним достаточно охотно, поскольку общение проходило на равных.

Работа отдела в целом ухудшилась. Отчеты о проделанной работе стали выполняться и сдаваться несвоевременно ввиду напряженной обстановки в коллективе. Елена Сергеевна весь внутренний негатив направляет на Смирнова, считая его виновником происходящего, и настраивает против него других. В результате у многих сотрудников отдела сложилось мнение, что должность Смирнов получил незаслуженно, так как у него недостаточно опыта работы по сравнению с Яковлевой. В коллективе назревает конфликт. По мнению же директора фирмы, Петра Ивановича, конфликта не существует.

6. «Заявление об отпуске».

Инженер обратился к непосредственному начальнику с заявлением - разрешить ему уйти в отпуск на 2 недели раньше, чем положено по графику: на работе дел немного, а дома - ремонт. Начальник не подписал заявление, сказав: "Пойдете по графику". Подчиненный обратился к директору и тот подписал заявление. Когда инженер вернулся из отпуска, начальник, придравшись к чему-то, лишил его премии. Инженер подал заявление в конфликтную комиссию, оспаривая наказание.

7. Алексей Сергеевич уже несколько лет руководил отделом продаж компании «Дельта», занимающейся оптовой продажей продуктов питания. Он имел высшее экономическое образование, а год назад закончил Президентскую программу подготовки управленческих кадров. У него был своеобразный стиль управления, демократический. Он очень гордился своими сотрудниками, стремился к развитию и обучению сотрудников, их личной и карьерной целеустремленности. Сотрудники в свою очередь его не подводили, профессионально выполняли свои обязанности и проявляли заинтересованность в получении новых знаний. В один из дней, двое из сотрудников - Сергей и Дмитрий, подошли к нему и сказали о своем желании обучиться в рамках той же Президентской программы, что и некогда закончил сам Алексей Сергеевич и по которой сейчас происходил конкурсный отбор.

Алексей Сергеевич не возразил, а поприветствовал желание Сергея и Дмитрия. Юноши нашли себе замену на время обучения, и рабочий процесс бы не нарушился. Оставалось решить

этот вопрос с генеральным директором, человеком консервативных правил и очень строгим. Юноши попросили Алексея Сергеевича попросить разрешения об их обучении и подписать соответствующую документацию. Но генеральный директор категорически запретил какое-либо обучение сотрудников, объясняя это тем, что учеба придется на последний квартал года, а это время подготовки к праздникам и время активным продаж. При этом он не стал слушать никаких аргументов со стороны Алексея Сергеевича в защиту своих сотрудников, сказав, что ему достаточно и одного «умного», имея в виду самого Алексея Сергеевича.

Алексей Сергеевич рассказал об этом Сергею и Дмитрию. Юноши расстроились, но Алексей Сергеевич, стремящийся к совершенствованию своего персонала, предложил неожиданное решение. Он взял смелость подписать все документы от имени генерального директора сам. Тем более, что директор редко приезжает в отдел продаж и не заметит их периодического отсутствия, да и их заменят и работа будет продолжаться. Сергей и Дмитрий согласились. Документы были поданы в региональную комиссию и юноши успешно прошли тестирование. Казалось бы, на этом все, но через пару месяцев в приемную генерального директора пришло письмо с уведомлением и приглашением Сергея и Дмитрия на обучение. Директор, узнав, что этому предшествовало, без промедления просто уволил Алексея Сергеевича, а юношам принципиально разрешил идти учиться. Они даже не сказали ни слова в защиту своего руководителя, сказав, что будто он сам настоял на подобном решении. Как Вы считаете, прав ли был Алексей Сергеевич, когда решил взять на себя ответственность?

Почему Сергей и Дмитрий поддержали своего руководителя в подделке документов и не поддержали при его увольнении? Правильно ли поступил генеральный директор?

8. Туристическая компания «Лекс-тур» работает на рынке туристических услуг в течение 7 лет. Коллектив, который стоял у истоков создания компании, работает и по сей день. А начинали они с нуля, пришли еще совсем «зеленые» после окончания ВУЗов, тем более не по своей специальности, так как в то время менеджеров практически не готовили. В двух словах о создании фирмы: создавалась компания как семейный бизнес и строилась в основном на энтузиазме директора и собственника в одном лице – Светланы Львовой. Она с рвением бросилась осваивать туристический бизнес и, в самом начале, в качестве рабочей силы (менеджеров), привлекала студентов, так в фирму, сначала на летнюю практику, попала

Ольга Петрова. Отработав успешно летний сезон, она вернулась к учебному процессу для того, чтобы защитить диплом и получить квалификацию менеджер в сфере туризма. В компании «Лекс-тур» ее по окончании, конечно же, ждали обратно.

Директор перед уходом Ольги попросила порекомендовать ей кого-нибудь из знакомых для работы менеджером, чтобы это был человек инициативный, ответственный, целеустремленный и т.д. (с полным набором положительных качеств).

Ольга Петрова, практически не раздумывая, предложила пригласить на собеседование свою подругу, которая как раз искала работу и обладала многими необходимыми для менеджера качествами.

Оксана Шульц – так звали подругу – очень понравилась руководству, и ей предложили буквально со следующего дня приступить к работе.

Естественно Оксана была «профаном» в сфере туризма, но она, как человек целеустремленный, приложила все усилия, чтобы восполнить пробелы в знаниях и приобрести практический опыт.

Итак, прошел год, Оксана уже приобрела определенный авторитет в коллективе, знания и умения. На ее плечи легло приоритетное для компании направление – организация детского

отдыха, в конце 90-х - начале 2000-х гг. данный вид деятельности был очень слабо представлен коммерческими туристическими фирмами.

С течением времени компания «Лекс-тур» стала одним из лидеров в области по детскому туризму, и в этом заслуга, в том числе Оксаны Шульц.

Приблизительно в это время после окончания ВУЗа на свое рабочее место возвращается

Ольга Петрова, к тому моменту в отделе продаж работает 2 менеджера, в том числе Оксана

Шульц. И естественно, позиционируется в фирме как молодой, еще неопытный сотрудник. В то время как ее подруга, ранее рекомендованная, стоит на более высокой ступени, так как она уже успела что-то сделать для организации.

Ольге Петровой пришлось смириться с данной ситуацией, так как она реально понимала положение вещей и ценность Оксаны как работника.

Прошло еще несколько лет, по своей компетентности и профессионализму уже никто из сотрудников не уступал друг другу. Оксана Шульц заняла должность старшего менеджера, однако по-прежнему занималась детским отдыхом, и это назначение было скорее формальным. Ее работа носила остро выраженный сезонный характер: было очень много работы в летний период, и несколько групп в период детских каникул в межсезонье. Спустя некоторое время после назначения Оксаны на новую должность в коллективе стали наблюдаться трения между подругами, порой переходящие в открытый конфликт. Оксана позволяла себе «кичиться» своей новой должностью. Если ей поручали выполнить какое-либо задание, а по каким-то причинам было неинтересно эти заниматься, она, пользуясь своей властью, перекладывала всю ответственность, как правило, на Ольгу. И эта ситуация стала происходить очень часто, даже, когда менеджер

Ольга была загружена своей работой, старший менеджер нагружал ее еще больше своими прямыми обязанностями. А директор всегда ее поддерживала, так как очень боялась потерять ценного работника, тем более, что профессионала в области организации детского отдыха очень сложно найти. Ольге приходилось мириться с ситуацией. Однако иногда она просто срывалась и высказывала свой протест этой несправедливости, особенно часто конфликт возникал на почве постоянных опозданий Оксаны Шульц, она могла себе позволить прийти на работу с опозданием на 3 часа, никому ничего не объясняя. Ольга, как подруга, смело делала замечания по этому поводу, но это всё заканчивалось тем, что обе переходили на личности, припоминая все недочеты в работе каждой. В коллективе чувствовалась обида на старшего менеджера, какое-то напряжение, как это мы работаем больше, а получаем меньше. Это было мнение всего коллектива, но высказывала его только подруга, это еще больше накаляло атмосферу и к тому же ухудшало межличностные отношения.

Какие ошибки делали Ольга и Оксана во взаимоотношениях? Можно ли было избежать этого конфликта? Как должен был повести себя руководитель

9. Роман Петрович - руководитель отдела маркетинга. Он находится в предпенсионном возрасте. До выхода на пенсию ему остается шесть месяцев, и он хочет спокойно доработать. В подчинении Романа Петровича находится ведущий специалист отдела маркетинга Смирнов А. А.

Между Смирновым А. А. и начальником планово-экономического отдела Васильевым С. Ф., отношения между которыми были натянутыми и неприязненными, произошла конфликтная ситуация.

Васильев С. Ф. сделал замечание Смирнову А. А. по поводу его опоздания, на что последний грубо отреагировал. Он заявил, «Это не Ваше дело!» и отправился на свое рабочее место, игнорируя Васильева.

Смирнов А. А. молодой, перспективный сотрудник, работает пять лет. Он пользуется уважением у коллег. Всегда отзывчив, исполнитель. Он хороший специалист, знает свое дело и обладает талантом новаторства. Смирнов неоднократно получал предложения о работе от других фирм. Он имеет большой круг связей среди действующих и потенциальных покупателей и интересные проработки в области улучшения сбыта продукции. У Смирнова престарелая мать, которая тяжело больна. В день опоздания у нее был приступ, сын вызвал для нее «Скорую помощь». Проживают они вдвоем, и ему пришлось дожидаться бригаду «Скорой помощи», чтобы препроводить мать в больницу. О том, что он задерживается, Смирнов сообщил своему непосредственному начальнику.

Васильев С. Ф. - родственник генерального директора. Из-за чего он считает, что имеет возможность диктовать свои условия руководителям структурных подразделений во всем:

начиная от подбора кадров, и вплоть до начисления заработной платы. Он тщеславен, тяжелый в общении.

После произошедшего конфликта между Смирновым и Васильевым, последний стал давить на Романа Петровича, чтобы тот уволил Смирнова, так как тот допустил второе опоздание на работу за последний месяц и посмел игнорировать замечание Васильева, а, следовательно, игнорировать Васильева как начальника.

Как поступить Роману Петровичу в сложившейся ситуации?

10. После окончания 4 курса института финансов Андрей был направлен для прохождения практики в один из крупных банков своего города.

Практику он проходил в отделе кредитования. Наставником Андрея был назначен Владимир Игоревич, который являлся начальником этого отдела.

Владимир Игоревич познакомил Андрея со всеми работниками отдела, попросив своих коллег оказывать всяческую помощь, которая необходима студенту для прохождения практики. Андрей быстро нашел общий язык с работниками отдела за исключением одного. Максим работал в отделе кредитования около года, по словам его сослуживцев, работал крайне неудовлетворительно. Не было ни одного месяца, когда Максимом был бы выполнен план по заключению договоров. Он часто опаздывал на работу, игнорировал общеустановленные правила соблюдения делового стиля одежды, был груб с сослуживцами и своим неудовлетворительным отношением к делу существенно снижал общие показатели отдела.

Практика Андрея подошла к концу.

Андрей успешно окончил институт и уже через год возглавил кредитный отдел муниципального банка. Директор банка, в котором работал Андрей, был человек амбициозный, не терпящий пререканий и обсуждений его указаний со стороны подчиненных. В один из рабочих дней директор вызвал Андрея. В ходе беседы он похвалил Андрея за хорошую работу, и сообщил ему о том, что у него в отделе введена дополнительная штатная единица, о которой Андрей уже давно просил, и что на эту должность будет поставлен племянник директора, являющийся (по словам директора) опытным и высококвалифицированным специалистом. Утром следующего дня директор представил Андрею своего племянника, им оказался уже знакомый Андрею Максим.

Перед Андреем встала не легкая дилемма, рискуя испортить отношения с шефом убедить его в нецелесообразности назначения Максима или, промолчав, усадить себе в отдел головную боль.

Как бы Вы поступили на месте Андрея?

1. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

2. Иван Петрович – руководитель ОАО «Шахтомонтажник» уже более 20 лет. Предприятие является одним из немногих в городе, кто занимается строительством ответственных производственных объектов различного назначения. То, что предприятие успешно работает и стабильно получает заказы, в немалой степени является заслугой Ивана Петровича – опытного руководителя, умеющего сохранить предприятие в самой сложной ситуации. В составе ОАО «Шахтомонтажник» четыре участка. Один из участков возглавляет Сергей – честолюбивый человек тридцати лет. Проработав в этой организации 10 лет, начиная с низов, он решил, что засиделся на месте и заслуживает более высокого служебного положения. Задолго до отчетно-выборного собрания акционеров общества Сергей начинает разговоры в управлении организации о переизбрании Ивана Петровича. На своем участке он буквально приказывает проголосовать против существующего руководителя. Некоторые работники поддерживают Сергея.

Информация об этом заговоре доходит до Ивана Петровича.

Как поступить опытному руководителю? Участок, которым руководит Сергей – самый лучший из четырех.

11. Молодая работница М. пожаловалась, что ее обижает сотрудница Г., и попросила перевести ее в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места М. и Г. находятся рядом и что Г. действительно часто делает М. замечания, многие из которых несправедливы. При этом Г. объяснила, что М. годится ей во внучки, а потому все ее замечания должна принимать с благодарностью. Мастеру показалось, что М. своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Г.

Сотрудница Р. постоянно ссорилась с Г. – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу – Р: постоянно смеялась, шутила, много говорила, причем любила рассказывать о себе, так что все были в курсе ее личных дел.

Она говорила, что любит всех коллег, кроме Г., потому что Г. – скрытная и, наверное, хитрая: все молчит, а сама себе на уме. Р. постоянно поддразнивала Г., высмеивала ее.

Г., обычно терпеливая, всегда спокойная и сдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Действительно, о ее личной жизни никто ничего не знал. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляя заинтересованность и доброжелательность. Когда необходимо, давала дельные советы. Если Р. продолжала задевать ее, Г. обычно отшучивалась: "И откуда только берутся такие несерьезные?" Это давало Р. новый заряд отрицательной энергии, и она продолжала нападки с удвоенной силой

Практическая работа №7

Структура трудового договора Цель: изучение условий, составляющих содержание трудового договора, знакомство с унифицированными формами приказа о приеме на работу и приказа о прекращении трудового договора, закрепление материала составлением проекта договора по образцу. **Задание №1.** Изучите теоретический материал темы

Теоретический материал

Трудовой договор — это 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, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Каждая из сторон добровольно принимает на себя определенные обязательства:

1) работодатель обязуется:

- а) предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции;
- б) обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права;
- в) своевременно и в полном размере выплачивать работнику за работную плату;

работник обязуется:

- а) лично выполнять определенную трудовым договором трудовую функцию;
- б) соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Под содержанием трудового договора понимаются его условия.

Условия могут быть обязательными и дополнительными.

В трудовом договоре указываются следующие обязательные сведения:

- 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);

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;

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными

нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, в частности:

- об уточнении места работы (с указанием структурного подразделения и его местонахождения) и (или) о рабочем месте;
- об испытании;
- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной);
- об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;
- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи;
- об уточнении применительно к условиям работы данного работника прав и обязанностей работника и работодателя, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Испытание при приеме на работу.

При приеме на работу по соглашению сторон может быть установлен испытательный срок в целях проверки соответствия уровня знаний и навыков работника поручаемой работе. При замещении государственной должности государственной службы установление испытания является обязательным.

Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В случае, когда работник фактически допущен к работе без оформления трудового договора (ч. 2 ст. 67 ТК РФ), условие об испытании может быть включено в трудовой договор, только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

В отношении отдельных категорий лиц установлены гарантии — испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста 18 лет;
- лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием

для признания этого работника не выдержавшим испытание. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в суд.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Порядок заключения ТД. Форма трудового договора

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. Условия трудового договора не должны ухудшать положение работника по сравнению с Трудовым кодексом РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором

Виды трудового договора

Классифицировать трудовые договоры можно по ряду оснований:

- по сроку действия договора;
- по содержанию трудового договора, обусловленному особенностями регулирования труда отдельных категорий работников.

Статья 58 ТК РФ выделяет два вида трудовых договоров по сроку их действия:

1. трудовые договоры, заключенные на неопределенный срок;
2. трудовые договоры, заключенные на определенный срок не более пяти лет — срочный трудовой договор, если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ. Срок трудового договора может быть конкретно определен, например три года, и относительно определен, например «на период нахождения работника в отпуске по уходу за ребенком».

Срочный трудовой договор заключается только в случаях, предусмотренных в ст. 59 ТК РФ, либо в других случаях, предусмотренных федеральными законами:

- на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством, трудовым договором сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;
- для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);
- с лицами, направляемыми на работу за границу;

По соглашению сторон срочный трудовой договор может заключаться:

- для проведения неотложных работ по предотвращению катастроф, аварий, несчастных случаев, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;
- с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права; Трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок, если:

1. в трудовом договоре не указано условие о сроке его действия;
2. по истечении срока трудового договора ни одна из сторон не потребовала его расторжения, и работник продолжает работать;
3. орган, осуществляющий государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства или суд установит, что срочный трудовой договор был заключен при отсутствии достаточных к тому оснований.

Понятие, виды и основания перевода на другую работу

Можно выделить следующие виды режимов изменения трудового договора:

1. перевод на другую работу;
2. перемещение работника;
3. изменение определенных сторонами условий трудового договора без согласия работника по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда.

Перевод на другую работу — это постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Следовательно, под переводом на другую работу понимаются допускаемые с письменного согласия работника следующие изменения:

а) изменение трудовой функции, т. е. работы по специальности, квалификации, должности, определенной в трудовом договоре, например: если работник переводится с должности юриста на должность заместителя директора;

б) изменение стороны трудового договора — в данном случае работник переводится с одной организации в другую и у него изменяется работодатель как сторона трудового договора;

в) изменение места (местности) расположения работодателя — стороны остаются неизменными, но меняется место (местность) расположения работодателя (организации);

г) изменение условий трудового договора, если это не обусловлено изменением организационных и технологических условий труда.

Таким образом, перевод — это допускаемое с письменного согласия работника изменение трудовой функции либо стороны трудового договора, места (местности) расположения работодателя, а также условий трудового договора.

Перевод для замещения временно отсутствующего работника. По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, — до выхода этого работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа работнику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным.

В случае производственной необходимости. В случаях катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или эпизоотии и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть переведен без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя для предотвращения указанных случаев или устранения их последствий. Оплата труда работника производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

В случае простоя. Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается также в случаях временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера (простоя), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества, либо замещения временно отсутствующего работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества, либо замещения временно отсутствующего работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами..

При этом перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника. Оплата труда работника производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Режим перевода работника на другую работу в соответствии с медицинским заключением зависит от срока перевода. Работника, нуждающегося в переводе на другую работу в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, с его письменного согласия работодатель обязан перевести на другую имеющуюся у работодателя работу, не противопоказанную работнику по состоянию здоровья.

Правовой режим перемещения отличается от режима перевода на другую работу.

Согласно ч. 3 ст. 72¹ ТК РФ перемещение — это не требующее согласия работника поручение ему работы на другом рабочем месте.

Отличительными признаками перемещения является то, что указанный режим осуществляется: - без согласия работника;

- без изменения трудовой функции и иных условий трудового договора. Могут быть изменены только рабочее место и структурное подразделение организации, и то только в том случае, если они расположены в той же местности. Отстранение от работы — временное недопущение работника к исполнению трудовых обязанностей.

Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника: появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

не прошедшего обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда; не прошедшего обязательный медицинский осмотр (обследование), а также обязательное психиатрическое освидетельствование в случаях, предусмотренных федеральными законами, при выявлении в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон,
- 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией;

Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию) Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, если иной срок не установлен Трудовым Кодексом или иным федеральным законом. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения работодателем заявления работника об увольнении.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор, может быть, расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника. До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

Трудовой договор, может быть, расторгнут работодателем в случаях: 1) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;

2) сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

б) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);

б) появления работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации - работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;

г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенного в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этого подразделения производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

Содержание трудового договора:

Обязательные условия:

1. Ф.И.О. работника и наименование работодателя.
2. Место работы.
3. Дата начала работы.

4. Наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации.
5. Права и обязанности работника, работодателя.
6. Характеристика условий труда, компенсации и льготы за работу во вредных условиях.
7. Режим труда и отдыха.
8. Условия оплаты труда.
9. Виды и условия социального страхования.

Дополнительные условия:

10. Срок действия договора.
11. Испытательный срок.
12. О неразглашении охраняемой законом тайны.

Задание №2. Изучите представленные ниже проблемные ситуации и пояснения к ним

1. Работник трудится в учреждении с 1999 года. Трудовой договор в письменной форме не заключен. В соответствии со ст. 67 ТК РФ Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. Нужно ли заключать с трудовой договор?

- A. да, нужно
- B. нет, не нужно
- C. по соглашению сторон
- D. нужно, за исключением работников пенсионного возраста

Пояснение: Согласно ст. 16 ТК РФ трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с кодексом. В соответствии с ч. 1 ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме.

2. В случае заключения вышеуказанного трудового договора, какие даты следует в нем указать?

- A. дата вступления в силу трудового договора, дата окончания трудового договора
- B. дата заключения трудового договора, дата фактического начала работы
- C. дата фактического начала работы, дата начала работы после заключения трудового договора
- D. дата заключения трудового договора, дата начала работы после заключения трудового договора

Пояснение: В соответствии со ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре среди прочих сведений указывается дата заключения трудового договора, среди обязательных условий – дата начала работы.

3. Как поступить в случае, если вышеуказанный работник, при надлежащем оформлении трудового договора, отказывается его подписывать, а стороны заинтересованы в продолжении трудовых отношений?

- A. направить трудовой договор работнику почтой с уведомлением о вручении
- B. составить акт об отказе в получении и подписи, в случае отказа работника ознакомить с составленным актом составить акт об отказе в ознакомлении

С. не выплачивать заработную плату до подписания трудового договора D. обратиться в суд
Пояснение:

В законодательстве о труде и иных нормативных правовых актах, содержащих нормы трудового права, прослеживается тенденция к письменному подтверждению различных действий (бездействия) каждой из сторон трудового договора в трудовых отношениях, что направлено исключительно на их же благо.

В данном случае отказ работника от подписания оформленного письменно трудового договора необходимо своевременно зафиксировать в акте или ином документе, из которого должна ясно просматриваться информация о факте, точных месте и времени и прочих обстоятельствах, при которых трудовой договор представлен работнику к подписанию, но не был им подписан. В этом же акте или ином документе желательно указать причину, по которой работник отказался подписывать трудовой договор, если она известна.

4. Может ли трудовой договор со стороны работодателя заключаться заместителем директора (заведующего) по административно-хозяйственной работе? А. может

- В. может только с обслуживающим персоналом
- С. может только при наличии уполномочивающего документа
- Д. не может

Пояснение: Исходя из ст. 57 ТК РФ трудовой договор может быть подписан представителем работодателя, действующим на основании документа, наделяющего его соответствующими полномочиями.

5. Трудовой договор заключен с работником в письменной форме в 2004 году. При проверке в трудовом договоре обнаружены многочисленные нарушения. Каким образом можно выявленные нарушения устранить?

- А. заключить новый трудовой договор с новыми условиями
- В. внести в трудовой договор изменения, заключив дополнительное соглашение
- С. обратиться в государственную инспекцию по труду
- Д. отменить трудовой договор через суд

Пояснение: В соответствии со ст. 57 ТК РФ если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо обязательные сведения или условия, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или его расторжения. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями 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.

6. Какие изменения нужно вносить в трудовой договор в случае переименования учреждения?

- А. необходимо перезаключить трудовой договор
- В. необходимо заключить дополнительное соглашение об изменении условий договора
- С. изменения вносить не нужно
- Д. необходимо внести изменения в сведения о наименовании работодателя

Пояснение: Согласно ст. 57 ТК РФ трудовой договор состоит из сведений и условий. Наименование работодателя относится к сведениям, а не к условиям, о которых договариваются стороны. Соответственно при изменении сведений стороны ни о чем не договариваются, а возникает только необходимость внести изменения фактически в справочную информацию.

Часть 3 ст. 57 ТК РФ предусматривает возможность внесения недостающих сведений непосредственно в текст трудового договора.

7. Обязан ли работник (молодой специалист) при получении пособия на обустройство хозяйством отработать в учреждении определенный срок, если это условие не включено в трудовой договор?

- A. обязан только по решению суда
- B. не обязан
- C. обязан
- D. не обязан, если ежемесячно возвращает из заработной платы часть полученной суммы

Пояснение: В соответствии со ст. 57 ТК РФ невключение в трудовой договор каких-либо из прав и (или) обязанностей работника и работодателя, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также прав и обязанностей работника и работодателя, вытекающих из условий коллективного договора, соглашений, не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей.

8. Если условие об испытании не указано в трудовом договоре, но указано в приказе (распоряжении) о приеме на работу, будет ли считаться работник принятым на работу с испытательным сроком?

- A. да, будет
- B. да, будет, но не более 2-х месяцев
- C. да, будет, но не более 3-х месяцев
- D. нет, не будет

Пояснение: В соответствии с частью 2 ст. 70 ТК РФ отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания.

9. В соответствии со ст. 71 ТК РФ работодатель может в упрощенном порядке расторгнуть трудовой договор с работником во время испытательного срока с уведомлением работника за 3 дня.

Если в период испытания в учреждении происходит сокращение штата, должен ли работодатель предупреждать работника о сокращении за два месяца и выплачивать ему при увольнении выходное пособие и другие выплаты?

- A. нет, не должен
- B. нет, предупреждать не должен, но обязан выплатить компенсацию за неиспользованный отпуск
- C. должен предупреждать и произвести все установленные выплаты
- D. должен предупреждать, но выплачивает только заработную плату

Пояснение: В соответствии с частью 2 ст. 70 ТК РФ в период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов. Расторгнуть трудовой договор в упрощенном порядке работодатель может только при неудовлетворительном результате испытания с обязательным указанием причин, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытание (ч. 1 ст. 71 ТК РФ).

10. Можно ли в трудовом договоре в качестве дополнительного условия предусмотреть ответственность работника за нарушение трудовой дисциплины в виде дополнительного рабочего дня или в виде лишения премии?

- А. только с согласия работника
- В. можно предусмотреть только штраф
- С. нельзя ни в том, ни в другом случае
- Д. только если нарушение произошло по вине работника

Пояснение: Частью 4 ст. 57 ТК РФ установлено, что в трудовом договоре не могут быть предусмотрены дополнительные условия, ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами. Статья 193 ТК РФ устанавливает перечень возможных дисциплинарных взысканий и говорит о том, что применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине не допускается.

11. В период отпуска по уходу за ребенком до 1,5 лет работница изъявляет желание работать на условиях неполного рабочего времени. Работодатель не возражает и приказом оформляет перевод на неполное рабочее время. Необходимо ли вносить изменения в текст трудового договора?

- А. только с согласия работника
- В. только с согласия работника и по согласованию с профсоюзным комитетом
- С. вносить изменения в текст не нужно, необходимо заключить дополнительное соглашение
- Д. вносить изменения в текст не нужно, достаточно приказа или распоряжения о переводе на неполное рабочее время

Пояснение: Режим рабочего времени является обязательным условием трудового договора. В соответствии со ст. 72 ТК РФ изменение определенных сторонами условий трудового договора допускается только по соглашению сторон. Соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме.

12. Является ли основанием для заключения срочного трудового договора заочное обучение работника в высшем учебном заведении?

- А. да, является
- В. является только если работник получает образование не по профилю работы
- С. является, если работник получает образование впервые
- Д. нет, не является

Пояснение: Статья 59 ТК РФ, устанавливающая основания для заключения срочного трудового договора, не предусматривает такого основания как заочное обучение в учебном заведении. Как пример, основанием (причиной) заключения срочного трудового договора может быть только обучение лиц по очной форме обучения и только по соглашению сторон.

13. Правомерно ли изменение должностной инструкции по инициативе работодателя, если при этом на работника возлагаются дополнительные обязанности, а оплата труда по установленной должности не меняется?

- А. правомерно, если работник за 2 месяца предупрежден об этих изменениях
- В. правомерно, если изменения, вносимые в должностную инструкцию, обусловлены причинами, связанными с изменениями организационных или технологических условий труда
- С. правомерно, если изменения, вносимые в должностную инструкцию, обусловлены причинами, связанными с изменениями организационных или технологических условий труда, работник за 2 месяца предупрежден об этих изменениях и изменения согласованы с профкомом
- Д. нет, так как установление дополнительных обязанностей возможно только с согласия работника за дополнительную плату

Пояснение: При заключении трудового договора по определенной профессии, специальности или должности обязанности работника и в трудовом договоре и в должностной инструкции устанавливаются в пределах требований по профессиям, специальностям и должностям, предусмотренным ЕТКС работ и профессий рабочих и ЕКС должностей руководителей, специалистов и служащих. Статья 60 ТК РФ запрещает требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Установление дополнительных обязанностей, не предусмотренных данными справочниками, возможно только по соглашению сторон и может быть осуществлено в соответствии со ст. 60.2 ТК РФ только за дополнительную плату.

14. Можно ли заключить срочный трудовой договор на период испытательного срока?

- A. можно
- B. нельзя
- C. только на срок до 3-х месяцев
- D. только с руководителем или главным бухгалтером

Пояснение: Согласно ст. 70 ТК РФ срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

15. Является ли заявление работника обстоятельством (причиной), послужившим основанием для заключения срочного трудового договора?

- A. да, безусловно
- B. да, но только в том случае, если трудовой договор заключается на срок не более 1 года
- C. да, но только в том случае, если других обстоятельств (причин), послуживших основаниями для заключения срочного трудового договора, не имеется
- D. нет, не является

Пояснение: Перечень обстоятельств (причин), которые могут являться основанием для заключения срочного трудового договора устанавливается только ст. 59 ТК РФ или федеральными законами. Такого основания как заявление работника законодательством не предусмотрено.

16. Действителен ли трудовой договор, заключенный на срок 5 лет, если он без номера и в нем не прописаны рабочее время и время отдыха?

- A. нет, не действителен
- B. будет действителен только на основании решения суда
- C. да, действителен
- D. только в том случае, если заключен по нормам КЗоТ, а не ТК РФ

Пояснение: В соответствии со ст. 57 ТК РФ если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо обязательные сведения или условия, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или его расторжения.

17. В каком случае работодатель обязан заключать трудовой договор со студентом практикантом, и на какой срок?

- A. только в случае если студент успешно обучается в учебном заведении и на срок до 2-х месяцев
- B. только в случае, если студент нигде не работает и на срок не более 6-ти месяцев
- C. в случае возникновения трудовых отношений на срок прохождения практики

Д. обязан заключать в любом случае на срок до 2-х месяцев

Пояснение: Ни ТК РФ, ни иные нормативные акты не предусматривают необходимость заключения трудового договора только в силу прохождения студентом производственной (учебной) практики в организации. Согласно п. 5 ст. 5 Федерального закона от 01.01.2001 N 125ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», производственная практика является составной частью получения образования.

В случае, если при прохождении практики студенту с его согласия поручается выполнение трудовой функции (выполнение работы по какой-либо должности, профессии, специальности; конкретный вид поручаемой работы) и студент обязуется подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, такие отношения с учетом ст. 15 ТК РФ должны быть квалифицированы как трудовые и оформлены в соответствии с требованиями действующего законодательства.

18. Возможно ли в трудовом договоре установление на испытательный срок оклада, в размере, меньшем, чем размер должностного оклада, предусмотренного по данной должности, с условием его повышения при успешном прохождении испытания?

А. возможно, но на срок не более 1 месяца

В. установление на испытательный срок оклада, в размере, меньшем, чем размер должностного оклада, предусмотренного по данной должности, не допускается

С. только такой порядок установления должностного оклада предусмотрен при установлении испытания

Д. возможно, но только в том случае, если это закреплено в коллективном договоре (в положении об оплате труда)

Пояснение: Исходя из ст. ст. 21, 132 ТК РФ для всех работников должен действовать принцип равной оплаты за труд равной ценности. Статья 132 ТК РФ запрещает какую бы то ни было дискриминацию при установлении и изменении условий оплаты труда.

В соответствии с частью 2 ст. 70 ТК РФ в период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов. Поэтому установление на период испытания каких-либо ограничений, в т. ч. оплаты труда в меньшем размере, чем это предусмотрено штатным расписанием, является незаконным.

19. Относится ли условие об увольнении работника к обязательным условиям трудового договора?

А. да

В. нет

С. да, в том случае, если условие об увольнении вносится в трудовой договор с согласия работника

Д. да, если это трудовой договор с руководителем или главным бухгалтером

Пояснение: Условие об увольнении работника не включено в перечень обязательных условий трудового договора, установленный ст. 57 ТК РФ и по действующему законодательству не является обязательным для включения в трудовой договор.

20. Между работником и работодателем заключен трудовой договор, в котором определено, что договор вступает в силу, а работник приступает к своим обязанностям через два месяца после даты подписания договора. Вправе ли работодатель по собственной инициативе до истечения данного срока и до фактического выхода работника на работу аннулировать трудовой договор, сославшись на изменение финансового положения учреждения, сокращение штата или производственную необходимость?

- A. да, вправе
- B. вправе, уведомив работника за 3 дня
- C. работодатель вправе аннулировать трудовой договор только в случае смерти работника
- D. нет, не вправе

Пояснение: На основании ст. 61 ТК РФ работодатель имеет право аннулировать трудовой договор только в том случае, если работник не приступил к работе в день начала работы.

21. Обязательно ли внесение, и в каком порядке изменений в трудовой договор, если у работника в документах изменяются сведения о регистрации по месту жительства или изменяется его фактическое место жительства?

- A. внесение изменений не требуется
- B. изменения вносятся только с согласия работника
- C. изменения вносятся в текст трудового договора, если данные сведения ранее были указаны в трудовом договоре, согласия работника не требуется
- D. изменения в трудовой договор вносятся на основании приказа руководителя с ознакомлением работника под расписку в 3-х дневный срок

Пояснение: Статьей 57 ТК РФ не предусмотрено внесения в трудовой договор сведений ни о регистрации по месту жительства работника ни о его фактическом месте жительства.

22. Может ли в трудовой договор конкретного работника в качестве дополнительного условия, улучшающего положение работника, быть включено условие о том, что данный работник обладает преимущественным правом на оставление на работе в случае сокращения штата или численности работников учреждения?

- A. да, безусловно
- B. да, за исключением руководителей и их заместителей
- C. да, за исключением руководителей и главных бухгалтеров
- D. нет, не может

Пояснение: Статья 3 ТК РФ предусматривает, что каждый имеет равные возможности для реализации своих трудовых прав, и никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать преимущества кроме как в случаях, установленных законом.

«Составление проекта трудового договора по образцу».

<p><i>Кто может выступать в качестве стороны трудового договора</i></p>	<p>Работники:</p> <p>1) Физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем, достигшие возраста шестнадцати лет;</p> <p>2) в случаях и порядке, которые установлены ТК РФ - также лица, не достигшие указанного возраста, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none">- лица, получившие общее образование или получающие общее образование и достигшие возраста пятнадцати лет, могут заключать трудовой договор для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью.- с согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с лицом, получающим общее образование и достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от получения образования время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и без ущерба для освоения образовательной программы.- в организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном) <p>Работодатели:</p> <p>1) Физические лица:</p> <ul style="list-style-type: none">- физические лица, зарегистрированные в установленном порядке в качестве индивидуальных предпринимателей; а также частные нотариусы, адвокаты, иные лица, чья профессиональная деятельность в соответствии с федеральными законами подлежит государственной регистрации и (или) лицензированию, вступившие в трудовые отношения с работниками в целях осуществления указанной деятельности;- физические лица, вступающие в трудовые отношения с работниками в целях личного обслуживания и помощи по ведению домашнего хозяйства <p>Права и обязанности работодателя осуществляются физическим лицом, являющимся работодателем.</p> <p>Заключать трудовые договоры в качестве работодателей имеют право физические лица, достигшие возраста восемнадцати лет, при условии наличия у них гражданской дееспособности в полном объеме, а также лица, не достигшие указанного возраста, - со дня приобретения ими гражданской дееспособности в полном объеме.</p> <p>Физические лица, имеющие самостоятельный доход, достигшие возраста восемнадцати лет, но ограниченные судом в дееспособности,</p>
---	---

имеют право с письменного согласия попечителей заключать трудовые договоры с работниками в целях личного обслуживания и помощи по ведению домашнего хозяйства.

От имени физических лиц, имеющих самостоятельный доход, достигших возраста восемнадцати лет, но признанных судом недееспособными, их опекунами могут заключаться трудовые договоры с работниками в целях личного обслуживания этих физических лиц и помощи им по ведению домашнего хозяйства.

Несовершеннолетние в возрасте от четырнадцати до восемнадцати лет, за исключением несовершеннолетних, приобретших гражданскую дееспособность в полном объеме, могут заключать трудовые договоры с работниками при наличии собственных заработка, стипендии, иных доходов и с письменного согласия своих законных представителей (родителей, опекунов, попечителей).

2) Юридические лица (организации)

Права и обязанности работодателя осуществляются органами управления юридического лица (организации) или уполномоченными ими лицами

<p><i>Какие документы предъявляются при заключении трудового договора</i></p>	<p>При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;</p> <p>страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;</p> <p>документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;</p> <p>документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки; справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, - при поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с ТК РФ, иным федеральным законом не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию.</p> <p>В отдельных случаях с учетом специфики работы законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.</p> <p>Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.</p> <p>При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.</p> <p>В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.</p>
	<p>Обязательному предварительному медицинскому осмотру при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста восемнадцати лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом и иными федеральными законами.</p>

Задание № 3. Выполните тест

Тест

1. В науке отечественного трудового права трудовой договор рассматривается как:
 - 1) юридический акт;
 - 2) средство индивидуализации трудовых отношений;
 - 3) институт трудового права
 - 4) все вышеперечисленное.
2. В трудовую функцию работника входят следующие элементы:
 - 1) специальность, квалификация, должность;

- 2) профессия, место работы;
 - 3) права, обязанности и ответственность;
 - 4) конкретный вид работы и подчинение руководителю.
3. Условия трудового договора делятся на:
- 1) существенные и случайные;
 - 2) обязательные и дополнительные;
 - 3) главные и второстепенные;
 - 4) основные и факультативные.
4. Трудовые договоры могут заключаться:
- 1) только на определенный срок;
 - 2) только на неопределенный срок;
 - 3) на неопределенный срок или на определенный срок, но не более 5 лет;
 - 4) на 5 лет с последующим продлением.
5. Условия об испытании относятся:
- 1) к существенным условиям трудового договора;
 - 2) к дополнительным условиям;
 - 3) к обязательным условиям;
 - 4) к главным условиям.
6. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом:
- 1) считается незаключенным;
 - 2) считается заключенным в любом случае;
 - 3) считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя либо его уполномоченного представителя; 4) в законодательстве этот вопрос не урегулирован.
7. Срочный трудовой договор заключают:
- 4) с лицами, направляемыми на работу за границу;
 - 5) на время выполнения обязанностей отсутствующего работника;
 - 6) для выполнения работ, непосредственно связанных с практикой, профессиональным обучением;
 - 7) во всех перечисленных выше случаях.
8. Если при заключении трудового договора в него не были включены сведения или условия, которые названы в законе как обязательные, то трудовой договор:
- 8) признается незаключенным;
 - 9) аннулируется;
 - 10) расторгается;
 - 11) дополняется недостающими сведениями и условиями.
9. Условие о режиме рабочего времени и времени отдыха:
- 1) обязательно должно быть включено в трудовой договор;
 - 2) обязательно, если для данного работника режим рабочего времени и времени отдыха отличается от общих правил, действующих у данного работодателя; 3) не относится к условиям трудового договора; 4) не подлежит включению в трудовой договор.
10. Дополнительные условия, включенные в трудовой договор:
- 1) могут ухудшать положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством;

2) не могут ухудшать положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством;

3) могут устанавливать более высокую ответственность работника, чем это предусмотрено законодательством; 4) могут ограничивать права работника, закрепленные законодательно.

11. При приеме на работу от Воробьевой и Орловой соответственно на должности экономиста и кассира администрация ООО «Маяк» потребовала следующие документы: паспорт; трудовую книжку; диплом о профессиональном образовании; справку о состоянии здоровья; справку об отсутствии судимости; характеристику с прежнего места работы. Правомерно ли требование данных документов? Какие документы предъявляются работником при поступлении на работу?

Задание №4. Заполните пустые строки бланка, в соответствие с исходными данными:

1. Слесарь ремонтного депо.
2. 5 разряд.
3. Без испытательного срока.
4. Начальник Ульяновского депо Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО "РЖД"
(ФИО любое)
5. Работник – (ФИО любое)
6. Бригада по ТО-1
7. Срок по 13.10.2017 г.
8. Дата начала работы 20.06.2017 г.
9. Дата заключения договора – 20 июня 2017 г.
10. Номер договора - 756
11. Временно на период прохождения технологической практики
12. Нормальная продолжительность рабочего времени (не более 40 часов в неделю)
13. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск 28 календарных дней
14. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (северный) 16 календарных дней
15. 68,09 руб. в час

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

с работником филиала, иного структурного подразделения ОАО "РЖД"

" _____ " 20 ____ г. N _____

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги",
именуемое в дальнейшем "Работодатель", в лице

(указываются должность руководителя филиала или иного структурного подразделения
ОАО "РЖД", его ФИО)

действующего на основании Положения о

(наименование филиала, структурного подразделения)
с одной стороны, и

(указываются ФИО работника)
именуемый(ая) в дальнейшем "Работник", с другой стороны, заключили в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации настоящий Трудовой договор о нижеследующем: _____

1. Предмет Трудового договора

1. По настоящему Трудовому договору Работодатель обязуется предоставить Работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, нормативными актами Работодателя, своевременно и в полном размере выплачивать Работнику заработную плату.

Работник обязуется лично выполнять определенную настоящим Трудовым договором трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, другие нормативные акты Работодателя, а также выполнять иные обязанности, предусмотренные Трудовым договором, а также дополнительными соглашениями к нему.

2. Работник принимается на работу по должности (профессии):

(полное наименование в соответствии со штатным расписанием, квалификационными справочниками)

_____ квалификации

(разряд, квалификационная категория)

(наименование отдела, сектора, цеха, участка и т.д.)

(наименование структурного подразделения, его местонахождение)

3. Настоящий Трудовой договор является договором по основной работе, договором по совместительству (нужное подчеркнуть).

4. Настоящий Трудовой договор заключен на:

(на неопределенный срок, на определенный срок указать причину заключения срочного договора и характер предстоящей работы)

5. Дата начала работы _____

6. Условие об испытании при приеме на работу (нужное подчеркнуть):

а) без испытательного срока;

б) с испытательным сроком _____
(продолжительность испытательного срока)

7. Характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях:

(указать, если условия труда отклоняются от нормальных,

являются тяжелыми, вредными, опасными, что установлено

нормативным правовым актом либо аттестацией рабочего места, проведенной в установленном порядке)

2. Права и обязанности Работника

8. Работник имеет право:

- 1) на изменение и расторжение настоящего Трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и настоящим Трудовым договором;
- 2) предоставление ему работы, обусловленной настоящим Трудовым договором;
- 3) рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- 4) своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- 5) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- 6) полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- 7) профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и нормативными документами ОАО "РЖД";
- 8) объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- 9) участие в управлении ОАО "РЖД" в предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- 10) ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- 11) защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- 12) разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- 13) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- 14) обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами; 15) негосударственное пенсионное обеспечение на условиях и в порядке, предусмотренном Положением о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО "РЖД". Работник также имеет иные права, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями и настоящим Трудовым договором.

9. Работник обязан:

- 1) добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него настоящим Трудовым договором, должностной инструкцией (инструкционной карточкой), не допускать действий, препятствующих другим работникам исполнять свои трудовые обязанности; 2) исполнять нормативные документы ОАО "РЖД", распоряжения, а также поручения вышестоящих и непосредственных руководителей, отданные в пределах их должностных полномочий; правила внутреннего трудового распорядка, условия заключенного коллективного договора;
- 3) соблюдать трудовую дисциплину;
- 4) выполнять установленные нормы труда;
- 5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- 6) бережно относиться к имуществу Работодателя (в т.ч. к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;
- 7) незамедлительно сообщить Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя (в т.ч. имущества третьих лиц, находящегося у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества);
- 8) не разглашать сведения, составляющие государственную, служебную или коммерческую тайну, ставшие известными ему в связи с исполнением своих должностных обязанностей, если Работник допущен в установленном порядке к работе со сведениями, составляющими государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну.

Работник выполняет иные обязанности, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, соглашениями и настоящим Трудовым договором, а также нормативными документами ОАО "РЖД".

3. Права и обязанности Работодателя

10. Работодатель имеет право:

- 1) изменять и расторгать Трудовой договор с Работником в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- 2) вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- 3) поощрять работника за добросовестный эффективный труд;
- 4) требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя (в т.ч. к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, иных нормативных и распорядительных документов Работодателя;
- 5) привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- 6) принимать локальные нормативные акты;
- 7) создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них;
- 8) привлекать при необходимости Работника к выполнению должностных обязанностей за пределами нормальной продолжительности рабочего времени в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

Работодатель осуществляет иные права и функции, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации и нормативными документами ОАО "РЖД".

11. Работодатель обязан:

- 1) соблюдать трудовое законодательство Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и настоящего Трудового договора;
- 2) предоставлять Работнику работу, обусловленную настоящим Трудовым договором;
- 3) обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- 4) обеспечивать Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- 5) выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка;
- 6) вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации;
- 7) предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- 8) знакомить Работника под расписку с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью;
- 9) своевременно выполнять предписания федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, других федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 10) рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по устранению выявленных нарушений и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- 11) создавать условия, обеспечивающие участие Работника в управлении ОАО "РЖД" в предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- 12) осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами, предоставлять социальные гарантии и льготы в соответствии с законодательством Российской Федерации, коллективным договором;
- 13) возмещать вред, причиненный Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- 14) исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права,

коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и настоящим Трудовым договором.

4. Режим рабочего времени и времени отдыха

12. Режим рабочего времени устанавливается в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором.

(иной режим рабочего времени)

13. Продолжительность рабочего времени (выбрать нужное):

- а) нормальная продолжительность рабочего времени (не более 40 часов в неделю);
- б) продолжительность рабочего времени для работающих по совместительству (статья 284 Трудового кодекса Российской Федерации);
- в) сокращенная продолжительность рабочего времени (в соответствии со статьями 92 и 94 Трудового кодекса Российской Федерации);
- г) неполный рабочий день: _____ часов, _____

(указать начало и окончание рабочего дня)

д) неполная рабочая неделя

(указать дни недели)

14. Работнику устанавливается оплачиваемый ежегодный отпуск продолжительностью: основной _____ календарных дней, дополнительный _____ календарных дней,

(вид и основание предоставления дополнительного отпуска)

15. Отпуск предоставляется Работнику в течение календарного года в соответствии с графиком отпусков.

5. Оплата труда

16. За выполнение обязанностей, предусмотренных настоящим Трудовым договором, Работнику устанавливается:

- 1) должностной оклад/тарифная ставка в размере _____ (рублей ежемесячно/рублей в час) с последующей индексацией в соответствии с коллективным договором; надбавка (доплата) (выбрать нужное, указать размер):
 - а) за тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда....;
 - б) за разъездной характер работы.....;
 - в) обусловленная региональным регулированием оплаты труда.....;
 - г) за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.....;
 - д) иные, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, нормативными документами ОАО "РЖД".....;
- 2) выплаты компенсационного и стимулирующего характера согласно соответствующему положению об оплате труда;
- 3) премии за основные результаты хозяйственной деятельности согласно соответствующему положению о премировании;

- 4) единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий разового характера по распоряжению Работодателя;
- 5) иные выплаты, предусмотренные коллективным договором и (или) нормативными документами ОАО "РЖД".

6. Изменение и расторжение Трудового договора, разрешение споров

17. Каждая из сторон настоящего Трудового договора вправе ставить перед другой стороной вопрос о его изменении. Изменения оформляются дополнительным соглашением к настоящему Трудовому договору и подписываются обеими сторонами.

18. Настоящий Трудовой договор может быть расторгнут по основаниям, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

19. Споры, возникающие в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением настоящего Трудового договора, разрешаются в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

7. Иные условия Трудового договора

20. В соответствии с законодательством Российской Федерации ведется трудовая книжка Работника, которая хранится у Работодателя.

21. Настоящий Трудовой договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон, причем оба экземпляра имеют одинаковую силу.

22. В части, не предусмотренной настоящим Трудовым договором, стороны руководствуются законодательством Российской Федерации, уставом ОАО "РЖД", Положением о

(наименование филиала, структурного подразделения)
и иными нормативными документами ОАО "РЖД".

8. Адреса сторон

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" 107174, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 2

(полное наименование филиала, иного структурного подразделения ОАО "РЖД", его адрес)

Работник _____

(фамилия, имя, отчество)

Паспорт _____ выдан _____

(кем выдан, дата и место выдачи)

Домашний адрес _____

Телефон _____

(служебный, домашний)

Трудовой договор подписан:

От Работодателя _____ Работник _____ (Ф.И.О.) (Ф.И.О.)

Подпись _____ Подпись _____

"__" _____ 20__ г. "___" _____ 20__ г. М.П.

С должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, положением об оплате труда, положением о премировании, коллективным договором, перечнем

информации, составляющей коммерческую тайну ОАО "РЖД", Инструкцией о порядке обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну в ОАО "РЖД", Положением о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО "РЖД" ознакомлен. Трудовой договор на руки получил.

"__" _____ 200_ г. И.О.

Фамилия _____
(личная подпись)

Унифицированная форма № Т-1
Утверждена Постановлением Госкомстата
России от 05.01.2004 № 1

Практическая работа №8 Управление временем линейного руководителя

Цель: активизация проблемы управления временем в работе, знакомство с основными концепциями управления временем, мотивация на эффективное использование своего времени.

Задание №1. Ознакомьтесь с теоретическим материалом

Time Management

Прямой перевод термина «**Time Management**» с английского – «**управление временем**». Ясно, что в прямом смысле управлять временем невозможно: реальная функция тайм-менеджмента – использовать время своей жизни с максимальной эффективностью.

Наиболее точное определение тайм-менеджмента звучит так:

Тайм-менеджмент — это учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени.

Тайм-менеджмент — это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

Девиз профессионального тайм-менеджера: **Работай меньше, успевай больше!**

Люди, которые умеют продуктивно распоряжаться собственными запасами времени, живут более насыщенной и полной жизнью, делают свою работу с минимальными временными затратами.

Управляя своим временем, мы имеем больше жизненного пространства: становится более реальной возможность заниматься тем, что нам действительно нравится.

Учитывая, в каком аврале живёт современный человек, вопрос управления ресурсами времени становится всё более актуальным, если не сказать – жизненно важным. Развитый навык управления временем в разы повышает личную эффективность..

Тайм-менеджмент позволяет упорядочить рабочее и личное время в течение дня (недели, месяца) чтобы успевать делать все важные и нужные дела, не отвлекаясь на второстепенные или посторонние вопросы и проблемы.

Эффективное планирование позволяет высвободить для насыщенной и полноценной жизни колоссальные ресурсы времени. По мнению профессионалов, размеры таких ресурсов исчисляются годами и десятилетиями.

Научный подход к организации времени – проблема не новая. История тайм-менеджмента уходит корнями в далекое прошлое.

Еще 2000 лет назад в Древнем Риме известный мыслитель Сенека предложил разделять все время на потраченное с пользой, то есть **хорошее**, на **плохое** и **бесполезное**.

Сенека также стал вести постоянный учет времени в письменном виде. Мыслитель говорил, что проживая определенный период времени, необходимо оценивать его с точки зрения заполненности.

В дальнейшей истории управления временем эти идеи легли в основу такого понятия как «личная эффективность».

Альберти, писатель и итальянский ученый, живший в XV веке, говорил, что те, кто умеет управлять временем с пользой, будут всегда успешны.

Для этого он предложил использовать два правила:

1. Каждый день с утра составлять список дел.

2. Расставлять дела в порядке уменьшения важности.

На протяжении многих веков все эти принципы существовали лишь в теоретическом виде и только с 80-х годов прошлого века данная тема стала переходить от теории к практике. Управление временем необходимо не только руководящим работникам и владельцам собственного бизнеса: каждый из нас должен уметь распоряжаться собственными активами, дабы наслаждаться процессом жизни во всей полноте.

Безусловно, тайм-менеджмент нужен далеко не всем. Если человеку в своей жизни нечем заняться, и его главная задача — «убить время», то управление временем для такого человека — неактуальная и ненужная дисциплина.

Другими словами, сначала следует определиться — действительно ли вам не хватает времени и куда вы хотели бы деть свободные минуты, часы и дни, когда они появятся.

Тайм-менеджмент состоит из нескольких составных частей:

- строгий учёт времени;
- оптимизация временных ресурсов;
- планирование дня (недели, месяца или другого отрезка времени);
- организация мотивации.

Управление временем важно не только для работы: люди, постигшие искусство тайм менеджмента, более жизнерадостны, здоровы и успешны в профессиональной и личной жизни. Эффективный тайм-менеджмент позволяет осмысливать все свои поступки и решения с точки зрения их целесообразности для собственного развития и совершенствования.

Мифы об управлении временем – 3 основных заблуждения

Существует ряд общественных стереотипов и заблуждений относительно управления временем. Некоторые считают, что тайм-менеджмент нужен исключительно для работы, что в России данная дисциплина неэффективна ввиду особенностей национального менталитета, что жизнь строго по плану превращает человека в робота и лишает его свободы воли.

Все эти мифы не состоятельны

Миф 1. Никто не может управлять временем Утверждение верное по форме, но ошибочное по содержанию.

Управлять временем действительно невозможно (если, конечно, вы не изобретатель машины времени). Никто не способен замедлить его объективный ход, ускорить или остановить даже на мгновение.

Зато человек может делать следующее: управлять собой, своими решениями и действиями во времени, а также заниматься определением приоритетов. Именно об этом и рассуждают практики тайм-менеджмента – об управлении собственной жизнью.

Разумный и прагматичный подход к своим действиям и есть управление временем: вы будете удивлены, сколько минут и часов высвобождается, как только вы начинаете действовать более обдуманно и осознанно.

Помните, что все успешные люди, независимо от рода своей деятельности, планируют свои дела и действуют с максимальной продуктивностью. При этом работают они примерно столько же, сколько обычные люди, но всегда успевают сделать больше.

Их секрет в том, что в единицу времени они успевают сделать большее количество дел, что в итоге сказывается на их жизненных результатах.

Миф 2. Тайм-менеджмент заставит меня работать больше и интенсивнее Работать много и уставать, пренебрегая отдыхом – прямой путь к переутомлению и депрессии. Необходимо постоянно стремиться к снижению объёма работы при увеличении результативности. Как это сделать? Если говорить коротко – то действовать строго по плану и уметь отделять второстепенное от главного.

Эффективно использовать методы тайм-менеджмента – не значит делать больше или увеличивать производительность за счет скорости выполнения работ.

Речь идёт о повышении личной результативности через исключение ненужных задач и устранения так называемых «пожирателей времени» или «хронофагов».

К разряду хронофагов относятся сотни бессмысленных и мелких дел, которые мы делаем в течение дня, даже не задумываясь об их целесообразности: частая проверка почты, общение и просмотр новостей в соцсетях, лишённые смысловой нагрузки разговоры с коллегами. Приверженность человека к отвлеченным от основной задачи делам отчасти объясняется прокрастинацией – желанием отложить «до лучших времён» важные и нужные мероприятия. Однако если отбросить рефлексию и признать для себя важность и значение текущих задач, отвлекаться на посторонние дела у вас не будет ни сил, ни желания.

Миф 3. Использование тайм-менеджмента превратит человека в робота, который всё будет делать по расписанию, лишит его свободы и выбора

Люди боятся превратиться в роботов, но на деле уже являются ими, а также рабами собственных психоэмоциональных привычек и шаблонов поведения.

Управление временем не ограничивает нашу свободу, а наоборот – создаёт её.

Тайм-менеджмент необходим не только офисным сотрудникам, руководителям и менеджерам: управлять главным ресурсом жизни – собственным временем – нужно всем, кто относится к себе ответственно и серьёзно.

Практический критерий необходимости внедрения в жизни принципов тайм-менеджмента – наличие **4-х и более дел** в плане на текущий день (учитываются не только профессиональные, но и личные дела). Это нужно и бизнесменам, и свободным художникам, и домохозяйкам.

Планирование и распределение ресурсов помогает быстрее достичь важных целей и высвободить время на отдых, восстановление сил, общение с друзьями и близкими. Тайм-контроль позволяет достигать результата быстрее и с меньшими затратами.

Что касается жизни по расписанию, то разумная организация труда и отдыха ещё не приносила вреда никому. А для спонтанности и творческого подхода (если таковые имеются) в любой работе всегда найдётся место.

7 главных принципов тайм-менеджмента Принцип 1. Планируйте свои действия

Планирование дел на ближайший день (или ближайшую неделю) имеет практическое значение в любой работе. Неважно, сидите ли вы в офисе, стоите у конвейера, подрабатываете

курьером в свободное от учёбы время – чёткий план действий всегда принесёт реальную пользу в виде повышения результативности (личной и профессиональной).

Даже если ваши действия строго регламентированы должностной инструкцией, всегда нужно иметь заранее составленный план – это поможет справляться с работой более эффективно и оперативно.

Помните, что все успешные люди планируют свою жизнь.

Запомните несколько важнейших аксиом тайм-менеджмента:

1. **Фиксируйте цели письменно.** Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, её не существует.

2. **Планируйте свой день.** Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25%.

3. **Дробите большие задачи.** Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач – не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий.

Необходимо, чтобы планирование стало вашей второй натурой: возьмите за правило составлять план действий на завтрашний день перед сном. Утром на работе вы уже будете точно знать, с чего начинать, чем продолжить и как закончить.

Всегда оставляйте определенный резерв времени на «форс-мажор» — непредвиденные обстоятельства.

Помните, что те несколько минут, что вы затратите на составление плана, с лихвой окупятся в будущем: результаты грамотного планирования вы оцените уже на первой неделе внедрения в жизнь.

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи
Стратегическое и эффективное планирование невозможно без грамотного целеполагания. Если говорить более простым языком, вы должны уметь четко формулировать основную цель и уметь разбивать её на более конкретные и локальные задачи.

В теории менеджмента этот навык именуется «**декомпозиция целей**». Основным способом воплотить данное понятие на практике – это переход от общего к частному.

Пример:

Вы работаете маркетологом в коммерческой фирме и ваша главная цель – поднять продажи в текущем сезоне на 30%.

Внедрение данной цели можно разбить на несколько подзадач: увеличить продажи в конкретной торговой точке путем проведения рекламных акций, пересмотреть вопрос ценообразования на некоторые позиции, скорректировать цены, провести масштабную рекламную кампанию в интернете и в СМИ.

Существует профессиональный инструмент (или принцип) для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании.

Он называется **принцип SMART**.

Согласно данному принципу цель должна быть:

- **конкретной** (Specific);
- **измеримой** (Measurable);
- **достижимой** за определенный период (Attainable);
- **актуальной** или истинной – необходимо заранее понять, действительно ли данная задача поможет в достижении цели (Relevant);
- **ограниченной во времени** (Time-bound).

Основной критерий полезности и эффективности локальной задачи – её конкретность. Начиная движение к крупной цели с выполнения последовательных задач, вы значительно сокращаете время выполнения работы.

Последовательность и сосредоточенность на конкретных пунктах – залог будущего успеха. Даже самые великие творцы не создавали свои произведения сразу целиком – сначала они составляли план, а затем выполняли его по пунктам. Один из секретов успешного управления временем – в умении сосредоточиться на текущих задачах, не теряя общего направления.

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий

Существует несколько рабочих и действенных инструментов, позволяющих сделать свои планы и задачи более наглядными и конкретными.

Один из таких методов называется «**Диаграмма Ганта**»

Пример:

Допустим, ваша цель – построить дом. Для начала следует разбить задачу на несколько этапов: расчистить площадку, вырыть и заложить фундамент, провести надземные работы, выполнить отделку помещений, провести коммуникации и заняться благоустройством.

В диаграмме Ганта указываются все задачи текущего масштабного проекта вместе со сроками их осуществления, продолжительностью во времени и очередности выполнения.

Однотипные задачи можно группировать в один пункт, а более объёмные дела целесообразно разбивать на несколько последовательных задач.

Наглядное составление плана экономит не только ваше время, но и позволяет другим сотрудникам, участвующим в проекте, быстро уяснить положение дел и включиться в работу с нужного этапа.

Диаграмма Ганта

	октябрь						ноябрь												
	1	7	14	21	28	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Проект дома	■																		
Материалы			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Постройка дома					■	■	■	■	■	■	■	■							
Разбивка сада								■	■	■	■	■							
Посадка сада														■	■	■	■		
Новоселье																		■	■

Принцип 4. Расставляйте приоритеты

Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Но главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «**Способ АБВГД**».

Способ АБВГД (ABCD)

«А» – это самое важное дело текущего дня, «Б» – менее важное, «В» – задача средней значимости и т.д.

Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоёмкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от её выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности. Специалист по практическому тайм-менеджменту Брайан Трейси советует

решать данный вопрос жестко и однозначно. Его метод называется: «съесть лягушку на завтрак». «Лягушка» — это самое сложное и неприятное дело текущего дня. Вы постоянно переносите его на «послеобед», на вечер, а то и на завтра.

Но суть в том, что тем самым создаётся постоянное эмоциональное напряжение, которое мешает вам продуктивно выполнять все остальные дела. Трейси говорит, что начинать день следует с самого трудного, тогда все остальные дела будут выполняться практически сами собой. Логическим продолжением метода Брайна Трейси здесь является закон или принцип Парето. **Закон Парето**

Известный итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848-1923) в 1897 г. сформулировал принцип, названный впоследствии его именем. Иногда этот принцип называют «правилом 80/20», «принципом наименьших усилий», «принципом дисбаланса». Суть принципа Парето применительно к деятельности людей состоит в том, что только 20% приложенных человеком усилий порождают 80% результата. 20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий — лишь 20% результатов.

Таким образом, наша задача — выявить эти 20% наших самых эффективных действий и сконцентрироваться именно на них.

Действительно, умение отсекал лишнее в работе может дать весьма существенные результаты. Для этого можно следовать нескольким простым правилам.

Правила экономии усилий

- Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.

- Лучше «срезать» углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.

- Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.

- Вместо того, чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, перепоручайте ее специалистам, которые могут сделать ее более профессионально.

- Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к кому-нибудь другому.

- Делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего.

- «Копайте глубже» — обращайтесь внимание на странности и «иронию судьбы».

- В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов.

- Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас; помните «всех денег не заработаешь».

- Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты, и когда звезды благосклонны к вам.

Закон Парето, утверждающий помимо прочего, что 80% всех результатов достигаются в течение 20% всего потраченного времени, переворачивает обыденные представления. Он доказывает, что:

1. Мы пользуемся временем нерационально. И поэтому нет смысла в «косметическом ремонте» подходов к планированию дня — нужна полная реконструкция представлений о времени.

2. Нехватка времени — миф. На самом деле времени у нас предостаточно. По-настоящему мы пользуемся только 20% нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут. Принцип 80/20 предполагает, что если мы уделим в два раза больше внимания 20% главных видов деятельности, то можем свести нашу рабочую неделю к двум дням и при этом достичь на 60% больше, чем нам удается сейчас.

3. Закон Парето превращает время из врага в нашего друга. Потерянное время не потеряно навсегда. Время всегда возвращается на круги своя. Не для того ли в неделе 7 дней, а в году - 12 месяцев? О том же нам напоминают и повторяющиеся времена года. Мы будем более творческими и производительными, если наши отношения со временем будут спокойными и деловыми. Наш враг не само время, а то, как мы его используем.

4. Закон 80/20 означает, что нам следует поменьше действовать. Действие подавляет мысль. Мы транжирируем или проматываем наше время именно потому, что у нас его слишком много. Если бы его не было, нечего было бы транжирить! Самый продуктивный переход в любой работе - последние 20% времени перед ее сдачей. Продуктивность работы над любым проектом можно удвоить, просто сократив время, выделенное на его реализацию

Матрица Эйзенхауэра

Ещё один инструмент для эффективной расстановки приоритетов называется «**Матрица Эйзенхауэра**». Политический и военный деятель, президент США Дуайт Эйзенхауэр был человеком практичным и весьма успешным. Он придумал разделять все текущие дела на 4 категории:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не очень важные;
- неважные и несрочные.

Первая категория: срочные и важные — это первостепенные задачи следует выполнять обязательно сегодня и сейчас: их откладывание обязательно создаст ненужные трудности в будущем. Поручать их подчиненным не стоит — это нужно делать самому и немедленно. По-другому этот сектор матрицы называют «**Сектором пожара**», находиться в котором долго чревато неблагоприятными последствиями, прежде всего для собственного здоровья.

Вторая категория: важные дела, не являющиеся срочными.

Это самый эффективный сектор матрицы. Здесь вы спокойны, здесь вы планируете, обдумываете, действуете грамотно и взвешенно, здесь вы занимаетесь по настоящему важным.

Не допускайте перетекания важных дел в сектор срочных!

Третья категория: срочные и не очень важные дела — они могут отнять много времени, если заниматься ими с самого утра и лично. Именно такие задачи можно перепоручать подчиненным.

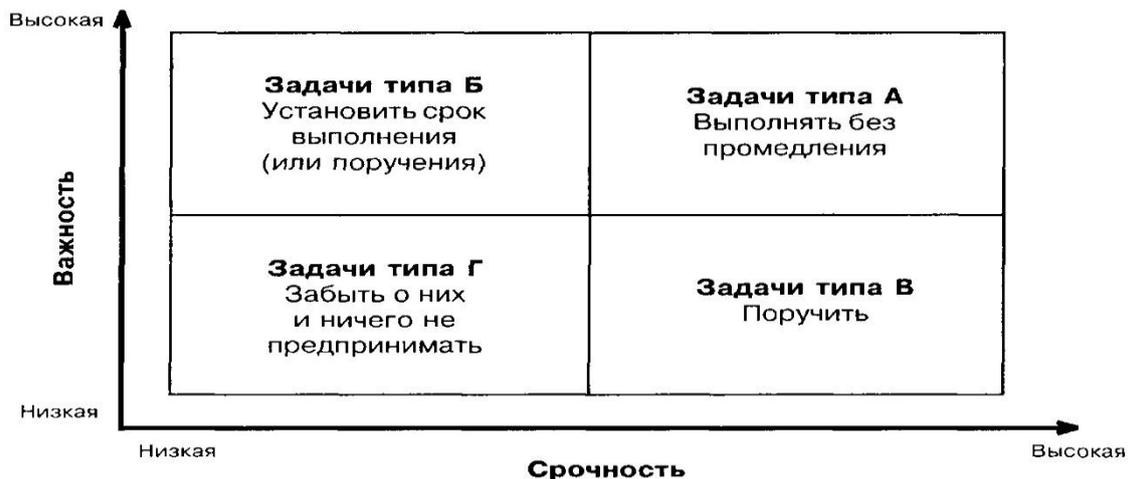
Дела из **4-ой категории** (несрочное и неважное) можно смело вычеркивать из ежедневного списка.

Можно ежедневно составлять примерно такую таблицу, основанную на «Матрице Эйзенхауэра».

№	Дела	Срочные дела	Несрочные дела
---	------	--------------	----------------

1	Важные дела	Разрешение кризисных ситуаций, главные проекты	Планирование новых задач, налаживание отношений
2	Неважные дела	Деловые телефонные звонки, письма, совещания	Рутинная механическая работа, пожиратели времени

Не поленитесь, и внедрите эту простую таблицу в свою систему планирования дня.



Помни:

- задачи типа *A*, как срочные и важные, необходимо решать незамедлительно.
- задачи типа *B* как важные, но не слишком срочные, требуют внимания и определения сроков исполнения, без которых они в какой-то момент рискуют превратиться в задачи категории *A*, а вы будете к этому не готовы.
- задачи типа *B* целесообразно перепоручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны.
- наконец, в отношении задач типа *Г* необходимо набраться мужества и сказать себе: «Эти задачи не стоят моих усилий и времени. О них нужно просто забыть». Ловушка, в которую попадает большинство людей, состоит в том, что они занимаются в основном делами категории *Г* и *B*, и не справляются с делами типа *A* и *B*. Почему? Часто просто потому, что дела типа *Г* и *B* сделать проще, и их результаты оказываются сразу налицо. Как избавиться от этой привычки?

Привычка заниматься мелочами имеет вполне отчетливое психологическое объяснение. Все мы живем и работаем, ориентируясь как бы на две перспективы — ближнюю и дальнюю. Лишь немногие люди, для которых характерна повышенная целеустремленность, руководствуются только дальней перспективой (именно поэтому многие пишут статьи, но лишь единицы отваживаются на написание книг). Для демонстрации собственной эффективности большинство нуждается в «быстром» конкретном результате. Понимание подобной ориентации составляет важный элемент самосознания личности*. При этом, как указывалось выше, изменить ориентацию личности очень сложно, если вообще возможно. Однако никто не мешает воспользоваться знанием своих психологических особенностей. Напоминаем, что в данном случае необходимо просто правильно планировать последовательность работ в течение дня: начинать нужно с относительно важной, но достаточно простой задачи. В этом случае

вероятность того, что вы с ней справитесь, велика, а это создаст хороший психологический настрой — ведь день-то прошел не зря. В таком состоянии можно браться за

действительносложные задачи; даже если в этот день с ней справиться не удастся, это не вызовет фрустрации.

Для более эффективного планирования и распределения дел можно использовать методику

Метод “Альп”

Этот метод охватывает пять стадий:

- Упорядочение заданий;
- Оценка продолжительности действий;
- Резервирование времени (в соотношении 60:40);
- Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
- Контроль учета выполненного.

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном

Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее, — важнейший практический навык, овладев которым, вы решите самые приоритетные задачи продуктивного тайм-менеджмента. Время – не восполняемый ресурс, и самый ценный из всех существующих. Мы можем потратить 10 000 рублей и снова их заработать, но вернуть обратно прожитую секунду мы не в состоянии. Мы также не способны продлить сутки до 25 часов, но можем освободить собственное пространство для тех занятий, которые нам действительно важны. Чтобы второстепенные дела не сказывались на вашей личной результативности, необходимо

овладеть конкретными техниками управления времени.

Одна из самых действенных техник высвобождения времени – делегирование.

Делегирование – это способ поручить часть наших дел другим людям. Самые элементарные примеры: свою машину можно помыть не самостоятельно, а отдать в автомойку, или еще: потекший кран в ванной можно починить самостоятельно или вызвать профессионального сантехника.

Запомните: любые задачи, которые целесообразнее (с точки зрения финансов и затрат времени) предоставить другим, нужно предоставлять другим. Чем выше стоимость вашего личного времени, тем больше второстепенных и не слишком важных задач можно делегировать.

Менее важные дела можно выполнять в «не-ресурсное время».

Речь идет о той части дня, когда вы находитесь уже не на пике своих умственных и физических сил, например, в конце дня, когда есть усталость.

Также, к примеру, находясь в транспорте или в очереди, можно совмещать ожидание с обучением – прослушивать аудиокниги по профессиональному мастерству или развитию одного из навыков личной эффективности

Ещё один важный навык для реальной экономии времени: **умение говорить «нет»**.

Не подумайте, что отказывать нужно всем без разбора. Умение сказать «нет» относится в первую очередь к тем людям и делам, которые лишают вас ваших энергетических и временных ресурсов не давая ничего взамен. Говорите «нет» болтливой соседке или сотруднице, чтению бульварной прессы, интернет-серфингу по соцсетям и развлекательным ресурсам, просмотру ТВ. Помните, что даже небольшой незапланированный перерыв, когда кто-то или что-то вас отвлекло от дела, может стать причиной срыва планов.

Принцип 6.

Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента. Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению. Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы особенно интенсивно теряли личные ресурсы. Всегда следует оставаться осознанными и со стороны смотреть, что именно происходит с вашей жизнью — в каком направлении и с какой скоростью она движется. Если вы почувствовали, что утратили контроль и слишком углубились в решение задачи, не думая о затратах времени, самое время остановиться, сделать перерыв и попытаться оптимизировать собственные действия. В конце концов, создавайте свои правила по управлению временем, свои фишки. Вся ваша жизнь, ваша деятельность — уникальна.

Принцип 7.

Планируйте отдых В погоне за успехом и личной результативностью никогда не пренебрегайте отдыхом, я скажу более того — планируйте отдых, также как и ваши бизнес-задачи! Для управления временем полноценный отдых – важнейший элемент успеха. Пример из жизни Радислава Гандапаса

Известный российский бизнес-тренер и оратор Радислав Гандапас, как он рассказывал на одном из своих тренингов, планирует в своем рабочем расписании дни на посещение гольф-клуба. Это важное хобби в его жизни. Эти дни он выделяет красным как мероприятия высшей степени важности, которые не подлежат переносу. В противном случае, говорит Радислав, ему не удастся поиграть в гольф в принципе, так как всегда находятся дела поважнее.

Оставаться на пике своих психофизиологических возможностей можно только с помощью регулярного восстановления сил.

Нельзя экономить на сне, собственных выходных и общении с близкими – это такие же важные факторы эффективного тайм-менеджмента, как планирование и постановка целей.

Задание № 2. На основе теоретического материала составьте краткий конспект, в котором Вы отразите основные инструменты, которые помогут Вам эффективно расставлять приоритеты в планировании вашего времени.

Задание № 3. Упражнение «Планирование рабочего дня»

Руководствуясь изложенными выше принципами, попытайтесь составить идеальный план рабочего дня. Даже если маловероятно, что вам удастся полностью выполнить такой план, он может послужить ориентиром или источником для размышлений относительно организации рабочего времени.

При планировании заполните приведенный ниже формуляр.

Время дня	Задачи, действия, цели	Примечания
6 ч.		
7 ч.		
8 ч.		
9 ч.		
10 ч.		
11 ч.		
12 ч.		
13 ч.		
14 ч.		
15 ч.		
16 ч.		
17 ч.		
18 ч.		
19 ч.		
20 ч.		

21 ч.		
22 ч.		
23 ч.		
24 ч.		
При планировании постарайтесь интегрировать в план "идеального дня" личные дела и цели, касающиеся семьи, занятия спортом, отдых, хобби и пр.		

Составитель
Тихонова Ольга Владимировна

Практический курс линейного руководства

Методические указания к практическим занятиям для студентов очной формы обучения

Специальность 21.05.04 «Горное дело»

Специализация «03 Открытые горные работы»