**Выполнение практической части** предполагает ответы на поставленные преподавателем вопросы с соответствующим обоснованием своей точки зрения (позиции) по данному поводу. Обязательны ссылки на лекционный курс, учебно-методическую литературу и другие источники в соответствии с известными требованиями, предъявляемыми к оформлению расчетно-аналитических работ. Кроме того, каждому слушателю-заочнику предоставляется возможность ответить на 2 вопроса в тестовом режиме с обязательным обоснованием своего решения.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**Вариант 1**

**Задание 1**

Проведение оценки деловых качеств работника требует точного ответа на вопрос, какими качествами должен обладать специалист, занимающий данную должность, чтобы успешно выполнять свои функции. Увязка оценки деловых качеств с оценкой конечных результатов труда человека обеспечивает, как правило, объективные основания для его стимулирования или дальнейшего должностного продвижения. Это означает, что используя нормативные значения, рассчитываемые по каждому блоку деловых качеств специалистов, возможно определить, например, коэффициент соответствия деловых качеств занимаемой должности и коэффициент роста деловых качеств специалиста.

Приведите формулы, позволяющие рассчитать данные показатели (коэффициенты). Какие выводы можно сделать, используя подобные коэффициенты на практике?

**Задание 2**

Будучи руководителем структурного подразделения ФСИН России, Вами преследуется задача оценки того, насколько эффективна (действенна, результативна и т.п.) мотивация труда находящегося под Вашим началом персонала. Каким образом Вы станете решать данную задачу? Только ли администрирование, на Ваш взгляд, способно повысить степень мотивационной направленности работников (сотрудников) на добросовестное и результативное исполнение своих должностных обязанностей?

**Задание 3**

Прокомментируйте известное изречение великого американского инженера и менеджера Г.Форда о том, что «Высшее назначение капитала не в том, чтобы делать больше денег, а в том, чтобы заставить деньги делать больше для улучшения жизни»**[[1]](#footnote-1).** Насколько данное изречение актуально сегодня? Почему?

**Вариант 2**

**Задание 1**

Прокомментируйте ситуацию, характеризующую деятельность президента АвтоВАЗа Бу Инге Андерссона как квалифицированного менеджера. Возможно ли, в сущности, подобное «управленческое поведение» руководителей в системе правоохранительных структур России (например, ФСИН России)? Обоснуйте свою точку зрения.

Похоже, на АвтоВАЗе действительно наступила эпоха перемен. Ведь уже 1 августа 2014 года произойдет то, чего многие так долго ждали — всё руководство компании, в том числе и президент Бу Андерссон, пересядет на автомобили Lada! С таким заявлением выступил сам глава АвтоВАЗа. «Это, казалось бы, мелочь, но на самом деле это очень важно», - сказал Андерссон, добавив, что будет ездить на собранном для него автомобиле Lada Largus Cross.

«Мне сказали, что, если я начну ездить на этой особенной версии, все захотят такой же и это станет проблемой, - уточнил президент АвтоВАЗа. - Но я сказал дилерам, что от этого, наоборот, будет только хорошо».

Отметим, что выбор руководства в пользу автомобилей собственного производства - далеко не единственное изменение, произошедшее на АвтоВАЗе. О том, что еще поменялось на автозаводе, вы можете узнать… из приведенного ниже текста.

|  |
| --- |
| К рабочим рукам, которые собирают «японский» он-ДО, у самих японцев претензий минимум. То ли сказались массовые сокращения на Вазе — люди просто боятся «портачить», опасаясь потерять работу, то ли созрели плоды начатой 3 года назад работы по внедрению общей для альянса Renault-Nissan системы качества. Перед тем, как свежесобранный автомобиль «Datsun» отправится на площадку готовой продукции, ему предстоит пройти 24 поста контроля качества, и, по словам начальника производства Игоря Бакулина, «сотрудники серьёзно мотивированы, чтобы не пропускать брак»… |

Но ещё большему работников тольяттинского автогиганта научил Бу Андерссон. Когда управленец шведского происхождения только пришёл на АвтоВАЗ, первое, что он сделал, — провёл ревизию заводских туалетов. И был чрезвычайно удивлён: «О какой культуре производства можно говорить, если наши сотрудники не способны аккуратно справить нужду?!», — негодовал швед. В свою очередь, вазовцы удивлялись чистоплотности нового президента: весь конвейер замирал, когда Андерссон нагибался, чтобы поднять специально брошенный перед его приходом окурок. Президент! Подбирает окурки!

|  |
| --- |
| Напряжение среди сотрудников спало: да, 13% из 67 000 работников сократят, но основная волна схлынула, а большая часть новых сокращений пройдёт за счёт естественной убыли (уход на пенсию, закрытие вакансий и т.п.) |

… К ежедневным летучкам менеджеры среднего и высшего звена уже привыкли: в 7 утра швед требует чёткого отчёта по качеству, объёмам и затратам. Звучат доклады, задаются вопросы, идут обсуждения. В общем, вместо круговерти документов — живое общение и реальная работа. И простые рабочие привыкли, что президент может внезапно появиться на конвейере и посмотреть, как ты — да, лично ты! — закрепил рулевое колесо или приладил обивку двери. А ещё избавились от разрухи, простите, в сортирах. Я проверил — в туалетах для операторов конвейера царит чистота. Можем, когда захотим? Точнее, когда заставят захотеть.

|  |
| --- |
| Тот самый Бу Инге Андерссон говорит, что работяги-вазовцы стали чаще улыбаться. Однако сам генеральный менеджер как никогда серьёзен… |

В головах разрухи, похоже, тоже стало меньше. По крайней мере, с приходом «дядюшки Бу», как тайком называют Андерссона на заводе, показатели качества разом выросли на 25%. Хотя, конечно, возникает резонный вопрос: выросли показатели или качество? Хочется верить, что второе. Тем более, что руководящий «калиновским» конвейером Игорь Бакулин гордо заметил: «Показатели брака — в пределах допусков! Да что там допуски!? Серьёзные проблемы практически перестали встречаться!». Смелое заявление. Вообще, тольяттинцы здорово осмелели: если раньше инженеры будто оправдывались, проводя экскурсии по заводу, то сейчас говорят уверенно, даже дерзко.

Источник: <http://auto.mail.ru/article/47273-sborka_datsun_on-do_otkuda_ruki_rastut/> (Дата обращения 21 июля 2014 г.)

**Задание 2**

Какие, на Ваш взгляд, показатели, напрямую оценивающие деятельность службы кадров в территориальном органе УИС, могут (и должны) использоваться для экономического стимулирования ее сотрудников? Обоснуйте свою точку зрения. Используются ли они сейчас в практике деятельности учреждения по месту Вашей службы?

**Задание 3**

Назовите с позиций теории предмет управления персоналом. Что на практике представляет (либо может представлять) предмет управления персоналом в УИС? Какие стили и методы управления преобладают в ведомстве? С чем связывается результативность или, наоборот, псевдорезультативность подобного управления людьми, имеющими специальные звания сотрудников УИС?

**Вариант 3**

**Задание 1**

Что понимается под инвестициями в человеческий капитал, и каким образом осуществляется его формирование? Что называется активами человеческого капитала и чем определяется их структура? Какие активы человеческого капитала наиболее значимы для человека, являющегося сотрудником УИС? Подтверждаются ли Ваши ожидания сложившейся в Вашем учреждении практикой?

**Задание 2**

Определите коэффициент стабильности персонала в территориальном органе ФСИН России за последнее десятилетие, если количество работников, проработавших в данном органе весь анализируемый период (десять лет) 120 человек, а численность сотрудников на конец анализируемого периода (последний десятый год) составляет 370 человек.

Чему равен коэффициент стабильности персонала за два последних года, если количество выбывших за это время сотрудников по различным причинам составило 17 % от их среднесписочной численности? Влияет ли продолжительность анализируемого периода на величину данного коэффициента?

**Задание 3**

Как Вы понимаете содержание приведенного ниже изречения? Прокомментируйте его.

Трое делали одно и то же, но на вопрос, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Дроблю камни», другой: «Зарабатываю на жизнь», а третий: «Строю храм!» ... Хорошие руководители помогают нам отыскать этот храм даже в скучных вопросах и пустых, на первый взгляд, делах.

*Р. Уотермен, американский специалист по менеджменту*.

Выскажите свою позицию по поводу того, чем, например, Вы фактически заняты на службе (работе). «Дробите камни», «зарабатываете на жизнь» или «строите Храм»? Как много сотрудников, на Ваш взгляд, способны разделить Вашу точку зрения?

**Вариант 4**

**Задание 1**

На основе приведенной ниже схемы объясните теоретические взаимосвязи элементов мотивационных процессов. Как Вы полагаете, «работает» ли данная схема в отношении персонала (младшего и среднего начальствующего состава) УИС? Если она «не работает», то почему?



Источник: Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – 6-е изд., доп. – М.: Норма, 2006. С. 139.

**Задание 2**

Предположим, что Ваша мотивационная направленность достаточно хорошо описывается «теорией ожидания» В. Врума. Установите величину собственной мотивации к предпринимаемому Вами практическому действию по заданию руководителя, если «ожидание» оценивается Вами величиной 0,9; «инструментальность» - величиной 0,5, а «валентность» – 0,8. Что должен предпринять руководитель, чтобы повысить Вашу трудовую мотивацию, и, следовательно, результаты Вашего труда?

**Задание 3**

Есть ли взаимосвязь с теоретической и практической точек зрения между аттестацией и оплатой труда персонала? В каком случае можно рассматривать аттестацию в качестве средства стимулирования его труда? Обоснуйте свою позицию.

**Вариант 5**

**Задание 1**

На рисунке показаны зависимости объема накопленного индивидуумами А и Б человеческого капитала (на графике величина У) от времени (Х). Какой вывод из приведенного рисунка Вы можете сформулировать? Какими факторами можно объяснить разные углы наклона данных кривых?

y

x

А

Б

**Задание 2**

Из приведенного ниже фрагмента художественного произведения д.ю.н., профессора, почетного сотрудника МВД, члена Союза Российских писателей Д.А. Корецкого сделайте соответствующие выводы о процедуре проведения аттестации в органе внутренних дел, степени ее объективности, методике проведения и т.п. Как Вы считаете, может ли проведение аттестации развиваться по подобному сценарию в системе учреждений УИС? Почему? Каким образом следовало бы проводить аттестацию капитана Дятлова в соответствии с теорией управления?

... в РУВД прибыла комиссия, проверила организацию розыска, обнаружила нехватку бумажек в розыскном деле и определила виновного, которого умело подставил полковник Смирнов. Виновным оказался капитан Дятлов. Его с начальником УР Иванцовым вызвали на аттестационную комиссию в кабинет заместителя начальника ГУВД по кадрам. За длинным столом собрались девять старших офицеров. Сам Логашов сидел во главе. Вызванным на аттестацию сотрудникам даже не предложили присесть, они неловко застыли у высокой полированной двери.

- Вы провалили розыск, подполковник! Документация оформлена неверно, план розыскных мероприятий никуда не годится! Результатов нет! А ведь дело имеет большой общественный резонанс!

Зам. по кадрам Логашов – моложавый полковник с холеным лицом, говорил короткими рублеными фразами. Тон его был раздраженным. Члены аттестационной комиссии тоже смотрели с явным осуждением.

- Кому Вы поручили это ответственное задание? Оперуполномоченному Дятлову? Ему сорок пять, а он все еще капитан! У Вас что, нет опытных перспективных сотрудников?

- Товарищ полковник, Дятлов был майором, но его разжаловали за... – попытался оправдаться Иванцов.

- Я знаю, за что его разжаловали, - махнул рукой Логашов. – Я читал личное дело! Кстати, полковник Смирнов негативно характеризует вашего подчиненного. Непонятно, почему Вы его защищаете!

Иванцов замолчал.

- Предлагаю объявить капитану Дятлову неполное служебное соответствие, а подполковнику Иванцову – замечание! – резко подвел итоги зам. по кадрам. – Рекомендовать капитана Дятлова к увольнению как бесперспективного сотрудника, достигшего предельного для капитана возраста службы.

Логашов побарабанил пальцами по столу, перелистал страницы лежащего перед ним довольно толстого личного дела.

- Вам ведь исполнилось сорок пять?

- Через полгода, - оглушено выговорил капитан. Он никак не ожидал, что дело кончится увольнением.

- Полгода, - задумчиво повторил полковник.

И, обращаясь, к членам комиссии, спросил:

- Дадим доработать капитану шесть месяцев, товарищи? Пусть получит еще пятипроцентную надбавку к пенсии. Личное дело у него неплохое, есть много поощрений. Мы должны быть объективными!

- Капитан Дятлов добыл определенные положительные результаты, которые позволяют активизировать розыск, - вмешался Иванцов...

- Тем более, - кивнул Логашов. – Согласимся, товарищи?

Сидящие за столом офицеры согласно закивали головами.

- Согласимся!

- Конечно, согласимся...

- Поддержим ветерана...

- Ну, и хорошо, - улыбнулся Логашов...

... у Дятлова все равно было горько во рту и горле, будто разлилась желчь. Ошеломленный, он шел по коридору и ничего не видел во круг. Честно говоря, опер не ожидал такого убийственного результата.

Источник: Корецкий Д.А. По следу черта (Татуированная кожа-3). – М.: Астрель, 2012. С. 202-204.

**Задание 3**

В Концепции развития УИС до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 14.10.2010 г. № 1772-р, предусматривается разработка и осуществление комплекса мер по внедрению конкурсной системы замещения должностей правоохранительной службы, включая проведение конкурсных испытаний. Поясните порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности в учреждении УИС по месту Вашей службы? Какими нормативно-правовыми документами он регламентирован?

**Вариант 6**

**Задание 1**

По мнению специалистов, в оценке начальниками своих подчиненных часто присутствует предубеждение против ветеранов (лиц, стаж службы и возраст которых близок к максимальным значениям). Чем дольше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка. Одной из возможных причин является ожидание того, что с годами сотрудник станет делать свою работу быстрее, качественнее, лучше. Если же этого не происходит, то разочарованный руководитель занижает профессиональную оценку сотруднику. Нередко причиной занижения бывает раздражение руководителя на отсутствие энтузиазма у ветеранов на некоторые современные «нововведения», с которыми ветеран принципиально не согласен и имеет по поводу их эффективности иную, нежели у начальника, точку зрения. Как Вы полагаете, актуальна ли подобная модель поведения молодых руководителей по отношению к сотрудникам органов и учреждений УИС, являющимися ветеранами? Объясните, почему у многих из ветеранов в нынешних условиях нередко теряется интерес к службе, появляется отчуждение, равнодушие, апатия?

**Задание 2**

Поясните содержание приведенных ниже рисунков. Что они означают? Приведите соответствующие комментарии.





Источник: Погудин О.А. Теоретические основы построения мотивационного механизма служебно-трудовой деятельности в уголовно-исполнительной системе //

Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. 2007. № 2.

**Задание 3**

Предположим, в работающем под Вашим началом коллективе первый сотрудник выполнил за истекший период времени должностные обязанности не в полном объеме, в том числе и по зависящим от него причинам. Хотя, безусловно, всячески старался их выполнить и переживал за будущие результаты. Другой же сотрудник, наоборот, свои должностные обязанности выполнил полностью, однако служебного «рвения» и особого интереса к работе не проявил. Станете ли Вы стимулировать и первого, и второго исполнителя? Или ни тот, ни другой премии, на Ваш взгляд, недостойны? Но, если Вы проигнорируете первого работника, а поощрите только второго, то первый в следующий раз может не проявить старания и работа, тем более, не будет выполнена до конца. Если же стимулировать только первого человека, то второй, более производительный, безусловно, станет еще безразличнее к своим должностным обязанностям и вряд ли будет в будущем их полностью исполнять. Какое решение примите Вы? Каким оно должно быть, если Вы учтете нормы закона от 30.12.2012 № 283-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»?

**Вариант 7**

**Задание 1**

Прокомментируйте приведенные ниже суждения Г. Блока и Ф.У. Тейлора. Насколько они взаимосвязаны друг с другом? Нет ли между ними противоречия? Как Вы полагаете, всегда ли в условиях реальной действительности подобные тезисы являются аксиомами? Обоснуйте свою точку зрения?

1. Чтобы стать менеджером, нужно начать с самого низу; исключений из этого правила нет.

Г. Блок, американский менеджер

2. Хороший мастер должен обладать следующими качествами: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл и здоровье. Однако трудно найти человека, обладающего этими девятью качествами. Многие обладают только тремя из этих качеств. Они могут наняться за обыкновенную плату. Человек с четырьмя качествами будет иметь более высокую плату. Найти человека, обладающего пятью качествами уже трудно, а шестью, семью и восемью – почти невозможно. И если бы нашелся человек, обладающий девятью качествами, то его лучше назначить управляющим, чем мастером.

Ф.У. Тейлор, американский инженер и менеджер,

основоположник «школы научного управления»

**Задание 2**

Оцените, насколько обоснованно, разумно, целесообразно в современных социально-экономических системах, включая и правоохранительную сферу, считать «единственно верной» традиционную концепцию менеджмента, названную Д. Макгрегором «теорией Х». Ее суть сводится к трем базовым положениям. Первое, менеджмент (работодатель, администрация) несет ответственность за организацию составных элементов промышленности – денег, материалов, оборудования, людей – в интересах экономики. Второе, при сохранении уважения к людям, это процесс управления их усилиями, контроля за их действиями, изменения их поведения в интересах организации. Третье, без активного вмешательства управления люди остаются равнодушными или даже настроенными против интересов организации. Они, таким образом, должны быть убеждены, награждаемы, наказываемы, контролируемы – их деятельность должна быть регулируема. Задачей менеджмента является установление субординации управляющих и рабочих.

К подобной концепции добавлено несколько менее строгих, но общепринятых положений. Среднестатистический человек ленив по природе и работает так мало, как только возможно. Он не имеет амбиций, не любит ответственности, почитает быть управляемым. Человек равнодушен к интересам организации, склонен сопротивляться изменениям, легковерен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым демагогом.

Поясните, почему модель управления, исходящая из «теории Х», сегодня не может считаться результативной? Какие факторы (объективные и субъективные) оправдывают весьма стойкое существование данной модели управления в системе органов и учреждений УИС?

**Задание 3**

В чем заключена сущность анализа рабочего места (трудового процесса)? Раскройте содержание экономических, организационных, психофизиологических, социальных и правовых параметров рабочего места. Какими факторами определяется динамика рабочих мест (численности персонала) в хозяйственных структурах и подразделениях УИС? Приведите примеры.

**Вариант 8**

**Задание 1**

Прокомментируйте слова французского императора Наполеона о том, что «Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности». Как Вы полагаете, справедливо ли данное изречение в отношении лиц, занятых с Вами в одном коллективе по месту Вашей службы (работы)? Если нет, то почему?

**Задание 2**

Поясните, какие факторы прямо влияют на состояние и эффективность системы управления персоналом хозяйственной организации. Чем, на Ваш взгляд, определяется эффективность (или, наоборот, неэффективность) функционирования системы управления персоналом УИС? Используя знания из курса «Менеджмент», обоснуйте свои выводы.

**Задание 3**

В центральном аппарате ФСИН России численность сотрудников в отчетном периоде составляла 1200 чел. В перспективе за счет упорядочения управленческих функций, изменения их структуры и содержания, модернизации управленческих процессов их удельная трудоемкость снизится со 180 до 165 нормо-ч. А фонд рабочего времени одного сотрудника «уплотнится» с 1700 до 1750 ч в год. Рассчитайте количество высвобождаемого персонала центрального аппарата ФСИН России (в процентах от исходной численности) в результате реализации названных мер по «оптимизации численности госчиновников в стране».

**Вариант 9**

**Задание 1**

Сопоставьте методы внутреннего и внешнего набора персонала. Каким образом осуществляется выбор метода привлечения персонала в хозяйственные структуры, федеральные бюджетные учреждения, а также органы, исполняющие уголовные наказания в виде лишения свободы?

Тесты по найму - это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Перечислите возможные виды тестов, которые могут быть использованы при проведении процедуры найма на службу в органы и учреждения УИС России. Как Вы считаете, высока ли на практике их эффективность?

**Задание 2**

Прокомментируйте приведенный ниже фрагмент из художественного произведения д.ю.н., профессора, почетного сотрудника МВД, члена Союза Российских писателей Д.А. Корецкого. Выскажите собственное мнение по поводу основополагающих критериев выдвижения сотрудников на вышестоящую должность, сложившихся, по мнению автора, в системе МВД. Возможна ли, на Ваш взгляд, подобная ситуация в «тюремном» ведомстве?

На третий день Шабанова вызвал Петрицкий.

- Как дела, Виктор? – доброжелательно спросил он. – О кадровых перестановках слышал?

- Да нет… Слухи всякие ходят… Но я слухам не верю.

- Это правильно! – улыбнулся подполковник. – Я ухожу в город вместо Белова. Того на пенсию отправляют.

- Поздравляю! – улыбнулся Шабанов. Именно эти разговоры он и слышал в курилке.

- Теперь весь город под Вами будет. Жалко только от нас уходите…

- Недалеко ухожу, Виктор, недалеко! – покровительственно сказал подполковник и, обойдя стол, подошел к нему вплотную. – А тебя назначат на мое место!

- Как так? Не может быть! – ошарашено произнес Шабанов. Это известие было для него полной неожиданностью. – А аттестация, а резерв на выдвижение, а кадровая комиссия?

Петрицкий похлопал его по плечу.

- Это формальности и их, конечно, выполнят. Но главное решение уже принято.

- У меня и руководящего опыта с гулькин нос… Я ведь всю жизнь рядовой пахарь следствия…

Начальник улыбнулся.

- Не в этом дело. Ты вписался в Систему, тебе доверяют. А это главное!

Источник: Корецкий Д.А. Менты не ангелы, но… /Данил Корецкий. – М.: Астрель, 2012. – С. 168-169.

**Задание 3**

Если установленная Вами на основании «теории ожидания» В. Врума величина мотивационной направленности подчиненного сотрудника составляет 0,35, то какие выводы Вы можете из этого сделать? Какими должны быть Ваши дальнейшие действия? Обоснуйте собственную позицию.

**Вариант 10**

**Задание 1**

Как Вы понимаете смысл приведенных ниже изречений? Что между ними общего? А в чем имеются различия? Что в итоге (с позиций управления персоналом и эффективности работы) следует делать: «смазывать колесо» или его «заменять»? Обоснуйте собственные суждения.

1. Смазку получает то колесо, которое громче скрипит.

Генри Уилер Шоу, американский литератор

2. Колесо, которое громче скрипит, чаще заменяют, чем смазывают.

Дж. Пирс, американский бизнесмен

**Задание 2**

Перечислите дополнительные выплаты сотрудникам УИС, установленные федеральным законом от 30.12.2012 № 283-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»? Какие из них Вы бы отнесли к категории обязательных выплат, а какие – к категории возможных?

Какую, на ваш взгляд, функцию может нести премия, выплачиваемая сотруднику в порядке, определяемым руководителем органа/учреждения УИС, в котором он проходит службу? Обоснуйте свою позицию.

**Задание 3**

Назовите основные причины конструктивных и деструктивных социально-трудовых отношений на предприятии (в организации). Какие факторы их определяют? Какие социально-трудовые отношения, на Ваш взгляд, преобладают в коллективе, где Вы проходите службу?

**Вариант 11**

**Задание 1**

Прокомментируйте приведенные ниже суждения великих людей, а также сделайте вывод о профессиональных, деловых и морально-нравственных качествах главного героя литературного фрагмента.

 Какие, на Ваш взгляд, факторы призваны способствовать тому, чтобы тот или иной руководитель поступал в схожей ситуации подобающим образом? Изложите свою точку зрения. Возможна ли по своей сути подобная ситуация в современных условиях, к примеру, во время службы в правоохранительных органах (органах УИС)?

1. Согласие проще всего найти там, где слабее всего способность сомневаться.

Плутарх, древнегреческий историк.

2. Оказывайте доверие лишь тем, кто имеет мужество при случае вам поперечить и кто предпочитает ваше доброе имя вашей милости.

Екатерина II, российская императрица.

3. Фрагмент.

Сталин стрелял своих генералов целыми косяками. Но все равно находились люди, способные думать головой, иметь собственное мнение и отстаивать его даже перед И.В. Сталиным. Все рано находились те, кто рисковал жизнью, чтобы спасти страну. Со Сталиным спорили и добивались своего Маршалы Советского Союза Рокоссовский, Василевский, Говоров, Жуков. Они и маршалами стали потому, что имели собственное мнение. Достоверно установлено, что со Сталиным спорили, причем успешно, генералы армии Антонов, Апанасенко, Ватутин, Черняховский, Хрулев, адмирал флота Кузнецов, министр Ванников.

Вот образец поведения. Он описан многократно с разных точек зрения, в том числе Маршалом Советского Союза Захаровым («Новая и новейшая история». 1970. № 5). Ситуация: в 1938 году советские войска под руководством маршала Блюхера продемонстрировали позорный результат в боях с японской армией на озере Хасан. 31 августа 1938 года (это самый пик очищения армии) в Свердловском зале Кремля собран Главный военный совет. Участь маршала Блюхера уже предрешена, а на его место поднялся заместитель – комкор Г.М. Штерн. Он и делает доклад. Зал забит командирами самого высокого ранга. Сталин, как принято, прохаживается по сцене позади президиума, слушает и молча покуривает трубку.

Штерн не щадит ни кого – ни своего бывшего начальника маршала Блюхера, ни подчиненных. В частности, Штерн бросает ужасные обвинения в адрес командующего 1-й отдельной краснознаменной армией комдива Кузьмы Подласа.

Услышав это имя, Сталин остановился, докладчик умолк, зал замер. Сталин помолчал и обратился в зал к командующему Киевским военным округом командармы второго ранга С.К. Тимошенко: «Вы просили Подласа к себе первым заместителем?» Вопрос, как принято, с ударением на слове «вы».

Не в бровь, а в глаз. Все предшественники Тимошенко на посту командующего Киевским военным округом кончили плохо:

В.В. Шарапов расстрелян.

А.И. Егоров – поднялся выше, но арестован и ждет расстрела.

М.В. Фрунзе – поднялся выше, но зарезан на операционном столе.

И.Э. Якир – расстрелян.

И.Ф. Федько – арестован полтора месяца назад и ждет расстрела.

Хоть бы один просвет в этом списке. Хоть бы про одного можно было сказать: сидит. Просто сидит. Ан нет. Просто никто не сидит: расстрелян или его ожидание. Командарм второго ранга Тимошенко на своем посту не пробыл еще и полутора месяцев, судьбу своих предшественников знает. И вот сталинский вопрос: это ты просил врага народа в заместители?

Тимошенко встал, улыбнулся и ответил, как отрубил: «А я, товарищ Сталин, и сейчас прошу назначить товарища Подласа моим первым заместителем».

Своим ответом Тимошенко оглушил не только зал, но и самого Сталина.

В результате Подласа, конечно, посадили, но не расстреляли. Вскоре он вышел и был назначен заместителем командующего Киевским военным округом. Во время войны он командовал 40-й армией. Войска под командованием Подласа в тяжелых оборонительных боях до последней возможности удерживали Коростеньский и Киевский укрепленные районы и сделали все для срыва блицкрига. В 1942 году командующий 57-й армией генерал-лейтенант Подлас Кузьма Петрович погиб в бою в сражении за Харьков, выполнив свой долг до конца.

Судьба Штерна, который требовал крови и скальпов, печальна. Генерал-полковник Г.М. Штерн был арестован 7 июня 1941 года и расстрелян без суда 28 октября того же года. Вместе с Рычаговым.

С.К. Тимошенко, который своей смелостью спас Подласа (а возможно – и себя), уже через несколько месяцев получил звание командарма первого ранга, еще через год – звание Героя Советского Союза (за Финляндию), должность наркома обороны и звание Маршала Советского Союза.

Странный на первый взгляд поступок: Сталин ставит народным комиссаром обороны не того, кто кричит о его величии, а того, кто готов с ним не согласиться.

Источник: Суворов В. Самоубийство: Зачем Гитлер напал на Советский Союз? / Виктор Суворов. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2010. С. 120-122.

 **Задание 2**

Специалистами финансово-экономической службы территориального органа ФСИН России выполняются три вида работ: расчет потребности в денежной наличности; учет расходов и доходов подведомственных подразделений и расчет сводного финансового баланса. Количество повторяющихся операций (функций) по первому виду работ – 500, второму – 3000, а третьему – 400. Затраты времени (нормы времени) на выполнение каждой из перечисленных функций соответственно 2; 0,5 и 4 нормо-ч. Определите штатную численность специалистов финансово-экономического отдела, если годовой фонд рабочего времени одного сотрудника 1920 ч. Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные (ненормируемые) работы, - 1,40.

**Задание 3**

Какой экономический смысл, по Вашему мнению, может нести поощрительная выплата за особые достижения в службе? Насколько корректна подобная формулировка?

**Вариант 12**

**Задание 1**

Выскажете собственную точку зрения относительно содержания приведенного ниже фрагмента художественного произведения д.ю.н., профессора, почетного сотрудника МВД, члена Союза Российских писателей Д.А. Корецкого. Считаете ли Вы описанную здесь ситуацию верной? Почему?

- Товарищ генерал-полковник, доклад окончен! – четко доложил Золотарев.

Вериченко кивнул.

.................................

- Присаживайтесь, товарищ Золотарев!

Слово «товарищ» в обращении означало, что генерал-полковник сменил гнев на милость. Впрочем, «снимать стружку», «нагонять холоду» и различными путями сбивать с толку подчиненных входит в привычки любого начальника. Так легче руководить.

Источник: Корецкий Д.А*.* Код возвращения: продолжение романа «Оперативный псевдоним» – М.:АСТ: Астрель, 2012. С. 60.

Насколько основная идея данного литературного фрагмента отличается, к примеру, от философии японского менеджмента, сводящейся к тому, что «управление - … это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой».

Источник: Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. И перераб. – М.: Дело, 1996. - С. 383.

Как Вы полагаете, применима ли подобная японская философия управления к административно-иерархическим структурам, к числу которых относится УИС?

**Задание 2**

Известно, что в теории развитие систем аттестации персонала идет по пути большей обоснованности экспертной оценки сотрудника. Между тем в оценке начальниками (членами аттестационных комиссий) своих подчиненных часто встречаются субъективные казусы. В первом случае, например, оцениваемому сотруднику приписывают чувства или мысли оценивающего (например, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма), а во втором - начальник подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые были подмечены им у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

Назовите каждый из подобных казусов, а также приведите иные содержательные причины, деформирующие аттестационную оценку того или иного сотрудника предприятия.

**Задание 3**

Согласно теории регулярная оценка деятельности госслужащих призвана осуществляться при организации конкурсов на замещение должности или при включении в кадровый резерв, проведении аттестации или квалификационного экзамена на повышение класса чиновника (сотрудника), а также при определении приоритетов в отборе лиц, направляемых на переподготовку и повышение квалификации. Однако на практике подобная «технология» часто в полной мере не работает. Почему? Каковы Ваши личные суждения на этот счет?

**Варианты тестовых заданий**

**В каждом задании приведено два вопроса. Среди возможных вариантов ответа только один ответ правильный. Укажите на него и соответствующим образом ответ обоснуйте**

**Вариант 1**

1. Г. Форд провозгласил принцип высокой заработной платы и низких цен на свой конечный продукт, чтобы рабочие его заводов могли купить автомобиль, который они производили. Форд купил для работников земельные участки, создал сельскохозяйственные товарищества, построил индустриального типа животноводческие помещения, организовал на своих заводах продажу потребительских товаров. Персонал питался за счет его предприятий, обучался в заводских ремесленных училищах, а рабочие «получали работу «по их силам и умению». Особое внимание великий инженер уделял производственным рабочим, рассматривая их в качестве своих «компаньонов» и партнеров. Как бы Вы оценили с позиций сегодняшнего дня, на что изначально была направлена система управления персоналом на заводах Г. Форда?

а) На реализацию принципа «социальной ответственности» предпринимательства и улучшение условий жизнедеятельности наемного персонала.

б) На получение дополнительной прибыли и повышение уровня собственного благополучия.

в) На формирование и поддержание идеологии «социального партнерства», создание условий для заинтересованности рабочих в результатах собственного труда и всего коллектива.

г) Правильные ответы а) и в).

2. Будучи руководителем структурного подразделения ФСИН России, Вами преследуется задача оценки эффективности мотивации труда находящегося под Вашим началом персонала. Каким образом Вы станете осуществлять эту оценку?

а) Исключительно основываясь на собственные суждения и представления о мотивации труда и степени важности такой оценки для УИС.

б) По результатам деятельности сотрудников и отклонению фактических итогов работы подразделения от плановых.

в) По результатам деятельности сотрудников, а также по характеристикам, определяющим их отношение к труду (усилия, старания, настойчивость, добросовестность, внимательность и т.д.).

г) По результатам анализа уровня знаний сотрудниками подразделения ведомственных нормативно-правовых актов (приказов, инструкций и т.д.), регламентирующих как его текущую работу, так и перспективные направления деятельности.

**Вариант 2**

1. Влияют ли профессионально-квалификационные характеристики управляемого объекта (например, персонала предприятия), а также вид его деятельности на выбор того метода управления им?

а) Не влияют, поскольку выбор метода управления – это прерогатива руководителя предприятия, организации и т.п.

б) Влияют, но в очень ограниченных пределах, т.к. выбор метода управления определяется в основном федеральным законодательством и разработанными на его основе локальными правовыми актами.

в) Влияют, к примеру, если производство машиностроительное, то методы управления им – экономические, а если организация финансируется из федерального бюджета, то и методы управления административно-распорядительные.

г) Влияют, к примеру, чем выше уровень квалификации и профессионализма, тем больше должно быть возможностей для использования экономического стимулирования и социально-психологических методов управления.

2. В типовой схеме, отражающей содержание процесса управления организацией (органом, учреждением УИС), между субъектом и объектом управления находится «управляющее воздействие». Поясните, чем именно определяется характер такого воздействия, проявляющегося в реализации на практике тех или иных методов управления (в том числе персоналом).

а) Авторитетом руководителя организации и объемом возложенных на него властных полномочий.

б) Состоянием нормативно-правовой базы, регламентирующей использование соответствующих методов управления на практике.

в) Степенью различия между фактическими результатами деятельности объекта управления и ожидаемыми или запланированными его результатами.

г) Всеми перечисленными выше факторами.

**Вариант 3**

1. В перечне традиционных достоинств внутреннего набора персонала по сравнению с внешним набором присутствует ошибочное (спорное) утверждение. Укажите на него.

а) Более полная информация о достоинствах и возможностях кандидата.

б) Удовлетворение количественной потребности в персонале.

в) Наглядное развитие профессиональной (служебной) карьеры человека.

г) Меньший срок поиска претендентов на должность.

2. Являясь руководителем функционального подразделения в хозяйственной организации, Вы отбираете на вакантную должность претендента из числа лиц, не являющихся работниками этой структуры. Устная беседа с претендентом и его тестирование заставили Вас принять верное «кадровое» решение, так как результаты используемых Вами методов отбора практически совпали. Можно ли в этом случае сделать вывод о достоверности используемых Вами методов отбора, а именно: беседы и тестирования?

а) Нельзя, поскольку данные методы не столько достоверны, сколько обоснованы с точки зрения их применения в реализации процедур отбора.

б) Можно, методы достоверны, поскольку привели к одинаковому результату.

в) Можно, но для более точного результата, следовало бы использовать и иные методы отбора персонала, например, проверить рекомендации и послужной список.

г) Нельзя, поскольку методы отбора претендентов в фирму со стороны (т. е. не из числа представителей этой фирмы) нельзя считать достоверными.

**Вариант 4**

1. Если значение коэффициента отбора персонала (претендентов на рабочие места) равно 1, то какие выводы, по Вашему мнению, можно из этого сделать?

а) Процесс отбора краток и достаточно прост.

б) Процесс отбора может быть весьма субъективным и закрытым по отношению к большинству участников трудового коллектива.

в) Правильные ответы а), б) и г).

г) Ситуацию с отбором претендентов на вакантные рабочие места в организации можно охарактеризовать словосочетанием: «Не из кого выбирать».

2. Система управления персоналом организации ориентирована преимущественно на внешний набор персонала, чем на внутренний набор. Как Вы полагаете, к каким последствиям способна привести подобная политика менеджмента в данной компании?

а) К длительному периоду адаптации кандидатов и невысокой их в этот период трудовой активности и результативности.

б) К возможному ухудшению социально-психологического климата в коллективе, «обиде» на руководство среди лиц, давно работающих в компании.

в) К «перерасходу» материальных средств на реализацию функций внешнего набора и отбора персонала по сравнению с альтернативными методами набора.

г) Все приведенные выше ответы верны.

**Вариант 5**

1. Воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей называется ... (закончите определение необходимой, на Ваш взгляд, фразой).

а) стимулированием.

б) мотивацией.

в) управлением поведением людей.

г) и стимулированием, и мотивацией, и управлением поведением людей.

2. В чем, на Ваш взгляд, заключается основное (принципиальное) отличие внутренней мотивации работника от внешней по отношению к нему мотивации (стимулирования)?

а) Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы, ее полезностью, мировоззрением и культурой человека, его потребностью к самореализации.

б) Внутренняя мотивация не зависит от внешних стимулов или антистимулов, а внешняя – наоборот.

в) Внутренняя мотивация, как правило, содержательная, а внешняя - является преимущественно экономической и административной.

г) Правильные ответы а) и в).

**Вариант 6**

1. Являясь сотрудником трудового коллектива, Вы, например, под влиянием сформировавшихся групп людей начинаете ощущать способность к неформальному лидерству и в конечном итоге хотите этим лидером стать. О каком виде мотивации идет речь в данном примере?

а) О Вашей внутренней мотивации.

б) Об экономической или социальной по отношению к Вам мотивации.

в) О Вашей социальной (статусной) мотивации.

г) Правильный ответ или а) или б) в зависимости от количества сформировавшихся в трудовом коллективе (на предприятии) социальных групп.

2. При приеме на службу в органы и учреждения УИС все кандидаты проходят медицинский осмотр (ВВК). Руководствуясь собственным жизненным опытом и представлениями о службе, дайте ответ на вопрос: с какой основной целью он проводится?

а) Для предотвращения жалоб сотрудников УИС по поводу компенсаций по состоянию здоровья или его «потерей».

б) Для предотвращения найма лиц с заразными и иными болезнями, препятствующими нормальному прохождению службы.

в) Для убеждения, что претендент на службу в УИС способен справиться по состоянию здоровья с возлагаемыми на него функциональными обязанностями.

г) Для обоснования необходимости дальнейшего прохождения профессионально-психологического тестирования и сокращения адаптационного периода в первый год службы.

**Вариант 7**

1. Потребность в персонале различных категорий предприятий и организаций определяется совокупностью так называемых внешних и внутренних факторов. Укажите на тот вариант ответа, в котором, по Вашему мнению, правильно указаны факторы, относящиеся к категории «внешних».

а) Расходы на содержание персонала, характер применяемой технологии, состояние организации труда, уровень текучести персонала, уровень профессиональной подготовки.

б) Политические и экономические факторы, вид, структура и объем рынка товаров и услуг и рынка труда

в) Состояние социально-трудовых отношений, поведение фирм-конкурентов, перспективы изменения фискальной политики государства, рост объемов производства и прибыли на предприятии.

г) Правильный ответ б) и в).

2. Плановая численность персонала отдельных служб и структурных подразделений может устанавливаться по формуле Ч = А  Чппп, где А и а – параметры уравнения регрессии. Назовите метод планирования численности, содержание которого отражает приведенная выше формула?

а) Нормативно-аналитический метод.

б) Экспертно-статистический метод.

в) Метод, основанный на применении формализованных математических (статистических) зависимостей.

г) Правильные ответы б) и в).

**Вариант 8**

1. Под качеством жизни понимают степень удовлетворения потребностей человека, определяемую по отношению к соответствующим нормам, обычаям, традициям, а также по субъективной оценке степени благополучия. Качество же трудовой жизни человека можно рассматривать в технических, организационных, психофизиологических, социальных и правовых аспектах. Среди составляющих, характеризующих социальные параметры рабочего места, укажите на ту, которая попала в этот перечень ошибочно.

а) Степень удовлетворенности работника содержанием и значимостью выполняемых функций, их статусом и надежностью.

б) Степень вовлеченности персонала в социальные программы.

в) Продолжительность рабочего дня, его возможная регламентация и нормирование.

г) Состояние социально-психологического климата в коллективе.

2. Функциональный анализ выступает в качестве одного из методов оценки рабочих мест (состояния трудовых процессов) в хозяйственных структурах. Как Вы полагаете, можно ли информацию, полученную в результате осуществления функционального анализа, использовать при распределении сумм премиальных вознаграждений между работниками отделов, служб и их структурных подразделений?

а) Нельзя, поскольку функции, соответствующие должностной инструкции, ранжируются по степени их значимости с позиций конечных целей организации.

б) Нельзя, поскольку трудоемкость отдельных функций определяется либо расчетно, либо методом экспертной оценки.

в) Можно.

г) Можно, если число структурных подразделений отдела (службы) не более 5, а за каждым подразделением закреплено не менее 3-х функций.

**Вариант 9**

1. Одна из важнейших научных теорий (школ) управления исходит из того, что руководство организаций призвано проявлять большую заботу о наемном персонале. Это повышает уровень удовлетворенности работников и прямо способствует росту продуктивности их труда. Поэтому задача менеджмента заключается в том, чтобы формальные отношения между членами организации дополнять и неформальными. О какой теории управления идет речь?

а) О классической (административной) школе управления.

б) О школе научного управления Ф.У. Тейлора.

в) О теории человеческого капитала Г. Беккера и Т. Шульца.

г) О теории человеческих отношений Э. Мэйо.

2. Система мер, предпринимаемых территориальным органом УИС для привлечения работников, обладающих необходимым человеческим капиталом, нужным данной организации для достижения преследуемых ею целей и задач, носит название ... (закончите предложение нужной, на Ваш взгляд, фразой).

а) найма претендентов на работу.

б) подбора персонала.

в) отбора кандидатов.

г) оценкой трудового потенциала.

**Вариант 10**

1. К внешним факторам, влияющим на процесс найма рабочей силы в организацию, относятся:

а) Правительственные и профсоюзные ограничения, состояние рынка труда в регионе.

б) Структура трудового потенциала региона, месторасположение организации и направления ее деятельности.

в) Набор требований к найму рабочей силы и политика государства в сфере социально-трудовых отношений.

г) Преимущественно ответы а) и б).

2. В основу классификации систем управления персоналом, как правило, положены четыре ключевых параметра: вид предприятия (организации), принятые в организации методы управления, организационная структура хозяйственного субъекта и сложившиеся в нем социально-трудовые отношения. Как Вы полагаете, что в первую очередь способна определить, например, форма собственности предприятия (или его организационно-правовая форма)?

а) Структуру управленческого аппарата, применяемые методы стимулирования наемного персонала.

б) Профессиональный и квалификационный состав трудовых ресурсов (персонала), методы анализа рабочих процессов.

в) Численность персонала, масштаб и тип производства.

г) Все приведенные ответы верны.

**Вариант 11**

1. Признаки, характеризующие используемые в организации те или иные методы управления, применяются для классификации систем управления персоналом. В приведенном ниже перечне этих признаков есть заведомо ошибочное утверждение. Укажите на него.

а) Вид и параметры управления.

б) Способы принятия решений.

в) Организационная форма (структура) управления.

г) Стиль управления.

2. Назовите, какие факторы прямо влияют на состояние и эффективность функционирования системы управления персоналом хозяйственной организации**?**

а) Факторы, характеризующие организацию как производственную систему (назначение, характер и форма производства, его размер, номенклатура и т.д.), и факторы, характеризующие ее организационную структуру (организационная форма управления, степень концентрации и адаптивности отношений и т.п.).

б) Факторы, характеризующие методы управления (вид, стиль, параметры управления и т.п.).

в) Факторы, определяющие состояние и перспективы развития социально-трудовых отношений в организации (мотивация, корпоративная культура, согласование экономических интересов и т.д.).

г) Все приведенные выше ответы верны.

**Вариант 12**

1. Дополните приведенный ниже неполный перечень действий менеджеров по персоналу необходимой, по Вашему мнению, функцией.

Перечень: Определение потребности в персонале, привлечение и наем персонала, сохранение и стимулирование персонала, его развитие.

а) Использование персонала.

б) Анализ состояния трудовых ресурсов на региональном рынке труда.

в) Высвобождение персонала.

г) Правильный ответ а) и в).

2. В таблице приведено распределение численности работников и трудоемкости работ по квалификационным разрядам (разряды 6,7,8,9 и т.д.). На основании сравнения средних разрядов работников и работ сделайте необходимый вывод о состоянии кадрового обеспечения фирмы. Средние разряды работников и работ устанавливаются по формуле определения средневзвешенной величины, где за единицу веса берется соответственно численность работников и трудоемкость работ.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квалификационный разряд работника | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Численность работников, чел | 30 | 50 | 65 | 110 | 300 | 180 | 90 | 120 | 80 |
| Трудоемкость работ по данному разряду, чел-ч. | 380 | 570 | 690 | 1200 | 3500 | 2000 | 1000 | 1400 | 840 |

а) Фирма рационально использует рабочую силу, так как средние разряды работников и работ совпадают.

б) Фирма нерационально использует рабочую силу, вопреки тому, что средние разряды работников и работ совпадают. Число работников, имеющих разряды с 6 по 8, составляет более 10-12 % от общей их численности.

в) Фирма нерационально использует рабочую силу, так как средний разряд работников выше среднего разряда работ. Необходимо увеличить трудоемкость работ.

г) Фирма нерационально использует рабочую силу, так как средний разряд работников ниже среднего разряда работ. Необходимо повышать квалификацию исполнителей, осуществляя их специальную или общую подготовку.

1. Данная и иные цитаты, используемые в заданиях для других вариантов, заимствованы автором из: Душенко К.В. Универсальный цитатник бизнесмена и менеджера. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. [↑](#footnote-ref-1)