Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 26.09.2023 11:07:00
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /П.А. Аркатов/

«29» апреля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля).

Цель изучения дисциплины:

- усвоение обучающимися сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем кадровой политики и кадрового планирования персонала в организациях на различных уровнях управления.

Задачи изучения дисциплины:

- усвоение обучающимися основных направлений и приоритетов кадровой политики и кадрового планирования в системе менеджмента организации;
- формирование теоретических и методологических знаний по вопросам кадровой политики и кадрового планирования;
- умение самостоятельно организовывать разработку и реализацию кадровой политики организации, составление кадровых планов по отдельным направлениям работы с персоналом;
- приобретение обучающимися умения принимать управленческие решения по формированию и реализации кадровой политики.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими универслаьные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-8	умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	**знать:** организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций **уметь:**

		осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; **владеть:** навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат

4. Структура и содержание дисциплины (модуля).

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часа (из них 54 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» изучаются на 5 семестре: лекции – 36 часов, семинарские (практические) занятия –54 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часа (из них 72 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» изучаются на 5 семестре: лекции – 36 часов, семинарские (практические) занятия – 36 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Заочная форма обучения

Структура и содержание дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

4.1. Содержание разделов дисциплины (модуля).

Тема 1. *Введение в основы кадрового управления.(ПК-8)*

Управление персоналом как социальный феномен. Научные подходы в управлении: системный подход, ситуационный подход, эмпирический подход, количественный подход. Сравнительный анализ основных управленческих культур. Понятие о кадровом управления. Роль сторонних организаций в кадровой политике и кадровом планировании в организации.

Тема 2. *Основы кадровой политики. (ПК-8)*

Кадровая политика: сущность и содержание понятия, уровни. Типы и виды кадровой политики. Разработка кадровой политики организации. Участие сторонних организаций в планировании кадровой политики

Тема 3. *Основы кадрового планирования. (ПК-8)*

Понятие кадрового планирования. Основные этапы и виды кадрового планирования. Планирование потребности в кадрах.

Тема 4. *Кадровые стратегии организации (ПК-8)*

Стратегия развития, стратегия управления, стратегическое планирование и кадровые стратегии: определения понятий и их взаимосвязь. Типы кадровых стратегий. Разработка кадровой стратегии организации. Факторы, влияющие на кадровую стратегию. Кадровая стратегия в сфере государственной и муниципальной службы на современном этапе.

Тема 5. *Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом (ПК-8)*

Соотношение понятий «управление персоналом/кадрами», «кадровая политика», «кадровая стратегия». Этапы (фазы) жизнедеятельности организации. Изменение кадровой стратегии на отдельных этапах.

Тема 6. *Кадровая политика в условиях кризиса. (ПК-8)*

Зависимость между организационной стратегией, кадровой политикой и реализацией функций управления персоналом. Стратегия управления персоналом в условиях кризиса.

Тема 7. *Кадровое планирование в организации (ПК-8)*

Факторы, влияющие на потребность в кадрах, способы удовлетворения потребности в кадрах. Кадровое планирование: понятие, задачи и содержание деятельности. Уровни и виды кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Анализ и прогноз кадровой ситуации как основа кадрового планирования.

Тема 8. *Планирование персонала как кадровая технология (ПК-8)*

Технологический подход к кадровому планированию. Методы кадрового планирования. Роль службы персонала в организации кадрового планирования. Особенности кадрового планирования в организациях различных сфер деятельности. Проблемы кадрового планирования и пути их решения.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- конспектирование лекций;
- разработка тематических проектов в виде визуализированных средств представления учебной информации;
- подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;
- организация и проведение текущего контроля знаний студентов.

6.

7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией на одну из тем и их обсуждение;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- сдача зачета.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к зачету приведены в Приложении 1.

6.1.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-8	умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

ПК-8 - умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие основных организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, ре-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний основных организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, ре-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие знаний организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок

технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	гулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний по ряду показателей	гулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
уметь: осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведе-	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и	Обучающийся демонстрирует полное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения

ния оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации	методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации	методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестацииДопускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестацииУмения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации. Свободно оперирует приобретенными умениями.
владеть: навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат	Обучающийся владеет навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат . Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитиче-	Обучающийся в полном объеме навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат

			ских операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачета проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование».

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

а) основная литература:

1. Шестакова, Е.В. Планирование кадров : учебное пособие / Е.В. Шестакова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2013. - 169 с. : табл., схем. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270268

2.Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 202 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115070.

б) дополнительная литература

1. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : Учебное пособие для студентов по направлению подготовки 081100.68 Государственное и муниципальное управление Профиль подготовки – Управление социально-экономическим развитием территорий Квалификация (степень) выпускника – Магистр / сост. С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 168 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277421

2. Захарова, Т.И. Государственная служба и кадровая политика : учебное пособие / Т.И. Захарова. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 312 с. - ISBN 978-5-374-00365-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960 .

в) перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog), к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

г) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", рекомендуемых для освоения дисциплины:

1. http://www.hrm.ru Интернет-портал HRM.RU (HR-Менеджмент)
2. http://www.hr-ru.com Интернет-портал HRRU-Управление персоналом
3. http://www.top-personal.ru Интернет-журнал «Управление персоналом»
4. www.kdelo.ru Интернет-журнал «Кадровое дело»
5. http://www.hr-director.ru/podbor?from=main_menu Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу»

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля).

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

10. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации для подготовки презентации.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, что бы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению.

Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация - не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл - Сохранить как - Тип файла - Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

– удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении кейс-задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

– заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

– получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

– получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

– участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

– участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету.

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

– самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);

– непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;

– подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к зачету необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу

целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к зачету учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

11.Методические рекомендации для преподавателя.

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику их применения.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом».

Программу составил:

к.э.н., доцент  /И.В. Белянина/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом»

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»
ОП: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»
Форма обучения: очная,очно-заочная
набор 2021 года

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
«Кадровая политика и кадровое планирование»

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:

- *перечень тем для докладов и презентаций;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задача;*
- *вопросы для подготовки к зачету.*

Составитель:
к.э.н., доцент Белянина Ирина Владимировна

Москва, 2021год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

«Кадровая политика и кадровое планирование»					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **профессиональные компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
Индекс	**Формулировка**				
ПК-8	мением определять ели, задачи и виды екущей деловой ценки и аттестации ерсонала персо- ала, разрабатывать внедрять поли- ику оплаты труда, отивации и стиму- ирования персо- ала с учетом фак- оров внешней и нутренней среды рганизации, ее тратегических це- ей и задач	**нать:** организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций **уметь:** существлять анализ результатов оценки и аттестации ерсонала и подготовку рекомендаций руководству и ерсоналу через обратную связь по результатам про- еденной оценки с персоналом и руководством истематизировать, обобщать и анализировать ре- зультаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа	УО, Т, ДС, Зачет ДС, К-З К-З	**Пороговый уровень** Обучающийся способен ориентироваться в принципах и разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, программ и процедур подбора и отбора персонала. Умеет применять классические методы разработки и внедрения требований к должностям. Знает стандартные критерии подбора и расстановки персонала, теоретические основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала в стандартных ситуациях.

		ыделять (определять) группы персонала для прове- дения оценки и аттестации; **ладеть:** авыками разработки плана и определения ресурсов, ыбора средств и методов проведения оценки персо- ала в соответствии с целями организации авыками подготовки предложений о соответствии аботника должности (профессии, специальности) по езультатам аттестации в соответствии с законода- ельством Российской Федерации авыками разработки проектов документов, определя- щих порядок аттестации персонала, с оценкой за- рат			

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки доклада и презентации

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенций ПК-8. Студент может выбрать любую из тем, вне зависимости от того, какую компетенцию он проверяет. Компетенции, которые остались не проверены докладом и презентацией, проверяются другими оценочными средствами

Критерии оценки доклада.

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В докладе раскрыты следующие вопросы:
   - суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
   - описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при невыполнении любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при невыполнении любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации.

	3 балла	**4 балла**	**5 балла**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

Перечень тем для подготовки доклада и презентации:

1. Управление как социальный феномен (ПК-8)
2. Научные подходы в управлении. (ПК-8)
3. Менталитет как основа управленческой культуры. (ПК-8)

4. Характеристики американской управленческой культуры. (ПК-8)
5. Японская управленческая культура. (ПК-8)
6. Российская управленческая культура. (ПК-8)
7. Уровни психолого-управленческой проблематики. (ПК-8)
8. Лидерство и руководство. (ПК-8)
9. Теории лидерства. (ПК-8)
10. Стили руководства. (ПК-8)
11. Динамика развития группы. (ПК-8)
12. Стадии формирования команды.
13. Малая группа и команда. (**ПК-8**)
14. Мотивация: положительная и отрицательная. (ПК-8)
15. Процессуальные теории мотивации. (ПК-8)
16. Содержательные теории мотивации. (ПК-8)
17. Стресс: причины возникновения. (ПК-8)
18. Виды стресса. (ПК-8)
19. Способы управления стрессом.
20. История развития психологии управления. (ПК-8)
21. Основные теории мотивации.
22. Факторы, влияющие на положение человека в группе. (ПК-8)
23. Нормы поведения группы. (ПК-8)
24. Социально-психологические феномены взаимовлияния людей в группах (ПК-8)
25. Конформисты, нонконформисты, самостоятельные личности: содержание и соотношение понятий. (ПК-8)
26. Лидер и руководитель: сущностные характеристики. (ПК-8)
27. Сущность психоаналитической трактовки лидерства. (ПК-8)
28. Методы стимулирования персонала. (ПК-8)

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования.

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование», получаемых в ходе освоения профессиональных компетенций ПК-8.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 30 вопросов (по 10 для проверки каждой из компетенций).

Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 30-27 правильных ответов;
«хорошо» - 26-22 правильных ответов;
«удовлетворительно» 21-18 правильных ответов;
«неудовлетворительно» менее 18 правильных ответов.

1. Что такое кадровая политика?
   а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии.
   б) перечень лиц, принимающих кадровые решения.
   в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации;
   г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет.
2. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?
   а) закрытая. б) реактивная. в) превентивная. г) пассивная.
3. Что такое открытая кадровая политика?
   а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии.
   б) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию.
   в) поощрение персонала к инновациям.
   г) использование исключительно методов внешнего найма персонала.
4. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
   а) трудовое соглашение; б) трудовой договор;
   в) коллективный договор; г) трудовой контракт.
5. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:
   а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;
   б) указывается размер заработной платы; в) указывается должность работника;
   г) указывается режим рабочего времени; д) оговаривается условие об индексации
6. Отношения занятости возникают по инициативе:
   а) работодателей; б) работников; в) работодателей и работников;
   г) государства; д) службы занятости
7. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?
   а) с наиболее ценными; б) со всеми категориями работников;
   в) с рабочими; г) с желающими получать льготы; д) с собственниками компании
8. К организационным методам воздействия на персонал относится:
   а) должностная инструкция; б) приказ; в) распоряжение;
   г) удержание из зарплаты; д) увольнение
9. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?
   а) приказы; б) устав предприятия; в) инструкции;
   г) штатное расписание; д) должностные инструкции
10. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:
   а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации;
   б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации;

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию

11. Краткая трудовая биография кандидата является:

а) профессиограмма; б) карьерограмма;

в) анкетой сотрудника; г) рекламным объявлением.

12. Что представляет процесс набора персонала:

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с:

а) привычкой тех, кто работает; б) приемом по рекомендательным письмам;

в) требованием со стороны самой работы; г) недостаточной практикой набора.

14. К преимуществам внутренних источников найма относят:

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) появление новых идей, использование новых технологий;

в) появление новых импульсов для развития;

г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

д) а, г.

15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

а) низкие затраты на адаптацию персонала; б) появление новых импульсов для развития;

в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

г) нет верного ответа

16. Что следует понимать под текучестью персонала:

а) все виды увольнений из организации;

б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

17. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:

а) продвижение изнутри; б) компенсационная политика;

в) использование международных кадров;

г) прием на работу профессионалов;

д) расширение деловых связей

18. Краткая трудовая биография кандидата:

а) профессиограмма; б) карьерограмма; в) анкета сотрудника;

г) рекламное объявление; д) должностная инструкция

19. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы

а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;

б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;

в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;

г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;

д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации

20. Что представляет процесс набора персонала:

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность; б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;

г) профессиональное испытание; д) аттестация и повышение квалификации

1. Предоставление самостоятельности подчиненным:

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены сами себе;

д) представляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

2. Отношение руководителя к советам других:

а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) советуется с работниками только в сложной ситуации;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

3. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;

б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);

в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

д) инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.

4. Характер требовательности руководителя:

а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;

б) он требователен, но одновременно и справедлив;

в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен и к себе и к другим.

5. Отношения руководителя к нововведениям:

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

6. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общественном собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

7. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

8. Восприятие воздействий человеком, их оценка, осознанное или неосознанное принятие решений об ответных действиях - это:

а) реакция; б) действие; в) поведение.

9. Возможность включения человека в организационное окружение - это:

а) восприятие; б) социализация; в) адаптация.

10. Набор образцов поведения, необходимых для выполнения определенной работы в организации - это:

а) стереотипизация; б) принцип; в) роль.

11. Ситуация, в которой индивид, имеющий определенный статус, сталкивается с несовместимыми ожиданиями - это:

а) адаптация; б) ролевой конфликт; в) социализация.

12. Основными характеристиками роли человека в организации являются:

а) ясность и приемлемость; б) точность и многоаспектность;

в) сложность и структурированность.

13. Процесс получения информации из окружения и ее обработка в целях осмысления происходящего - это:

а) восприятие; б) социализация; в) адаптация.

14. Каков характер отбора информации человеком?

а) сплошной; б) выборочный; в) многоаспектный.

15. Сведение более сложного и оригинального явления к упрощенному представлению об этом явлении - это:

а) стереотипизация; б) принцип; в) роль.

16. Перенос отдельных явления на другие его характеристики - это:

а) стереотипизация; б) обобщение оценки; в) роль.

17. Перенос собственных чувств, переживаний человека на другой объект - это:

а) проекция; б) обобщение оценки; в) роль.

18. Устойчивые характеристики личности, определяющие выбор, принятие решений человека по поводу его поведения - это:

а) проекция; б) критериальная основа; в) социализация.

19. Априорное отношение к человеку, группе людей, явлений, определяющее положительную или негативную реакцию на них - это:

а) адаптация; б) проекция; в) расположение.

20. К компонентам расположения относят:

а) эмоции, знания объекте, намерения; б) чувства, знания, личностную оценку;

в) впечатления, ощущения, мировоззрение.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

а) централизует руководство, требует, чтобы во всех деталях докладывали именно ему;

б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;

в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;

г) ожидает указаний сверху или даже требует их;

д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критические ситуации он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями;

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив снижает продуктивность, если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;

д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом;

5. Отношение руководителям к советам и возражениям со стороны исполнителей:

а) сам обращается за советом к подчиненным;

б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;

в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

а) контролирует работу от случая к случаю;

б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;

в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;

д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

г) большое внимание уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать руководитель не умеет;

в) просьба руководителя не отличается от приказа;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

в) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;

г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится показать и обращается за помощью к другим;

в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;

г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;

д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителями и подчиненными:

а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) всю ответственность возлагает только на себя;

г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;

д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) он добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие меры воздействия на подчиненных:

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает руководимым замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже грубым;

в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;

б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину;

в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;

д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от него;

в) старается решать вопросы вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;

д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношение между людьми в коллективе:

а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень примерных контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-8.

Тема 1. *Введение в основы кадрового управления. (ПК-8)*

1. Управление персоналом как социальный феномен.
2. Научные подходы в управлении: системный подход, ситуационный подход, эмпирический подход, количественный подход.
3. Сравнительный анализ основных управленческих культур. Понятие о кадровом управления.

Тема 2. *Основы кадровой политики. (ПК-8)*

1. Кадровая политика: сущность и содержание понятия, уровни.
2. Типы и виды кадровой политики.
3. Разработка кадровой политики организации.

Тема 3. *Основы кадрового планирования. (ПК-8)*

1. Понятие кадрового планирования.
2. Основные этапы и виды кадрового планирования.
3. Планирование потребности в кадрах.

Тема 4. *Кадровые стратегии организации (ПК-8)*

1. Стратегия развития, стратегия управления, стратегическое планирование и кадровые стратегии: определения понятий и их взаимосвязь.
2. Типы кадровых стратегий. Разработка кадровой стратегии организации. Факторы, влияющие на кадровую стратегию.
3. Кадровая стратегия в сфере государственной и муниципальной службы на современном этапе.

Тема 5. *Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом (ПК-8)*

1. Соотношение понятий «управление персоналом/кадрами», «кадровая политика», «кадровая стратегия».
2. Этапы (фазы) жизнедеятельности организации. Изменение кадровой стратегии на отдельных этапах.

Тема 6. *Кадровая политика в условиях кризиса. (ПК-8)*

1. Зависимость между организационной стратегией, кадровой политикой и реализацией функций управления персоналом.
2. Стратегия управления персоналом в условиях кризиса.

Тема 7. *Кадровое планирование в организации (ПК-8)*

1. Факторы, влияющие на потребность в кадрах, способы удовлетворения потребности в кадрах.
2. Кадровое планирование: понятие, задачи и содержание деятельности. Уровни и виды кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.
3. Анализ и прогноз кадровой ситуации как основа кадрового планирования.

Тема 8. *Планирование персонала как кадровая технология (ПК-8)*

1. Технологический подход к кадровому планированию. Методы кадрового планирования.
2. Роль службы персонала в организации кадрового планирования.
3. Особенности кадрового планирования в организациях различных сфер деятельности.
4. Проблемы кадрового планирования и пути их решения.

Описание учебных кейсов.

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» направлено на оценку уровня владения навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-8.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	– изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – студент организует связь теории с практикой.
Хорошо	– студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Удовлетворительно	– студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно	– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс № 1. (ПК-8)

Альфред Слоун

Именно Альфреду Слоуну (1875−1966) General Motors во многом обязана своим сегодняшним величием. Путь к вершинам менеджмента Слоун начал в 1895 году чертежником в фирме Hyatt Roller Bearing. Вскоре талантливый новичок уже возглавлял эту компанию. Со временем Слоун стал настолько известен в кругу бизнесменов, что в 1916 году сам У. К. Дюрант обратился к нему за содействием, собираясь добиться слияния нескольких компаний, в том числе и Hyatt, с целью создать новую корпорацию под маркой United Motors Corporation. Слоун посодействовал и новая корпорация родилась. Вскоре после этого она вошла в состав созданной в 1908 г. У. К. Дюрантом General Motors, а в 1918 г. А. Слоун вошел в состав директората корпорации.

Значительно отставая от компании Г. Форда по объему производства и не пытаясь конкурировать с ним в этой области, Дюрант старался расширить свою нишу на рынке путем объединения как можно большего количества фирм, производивших различные марки и детали машин.

Слоун прекрасно видел достоинства и недостатки «Дженерал Моторс». Наряду с передовыми, конкурентоспособными компаниями и опытными менеджерами в ней скопилось немало балласта. Сосредоточившись на расширении корпорации, Дюрант мало занимался текущими производственными делами, а главным показателем успеха считал высокий курс акций. За компаниями, входившими в «Дженерал Моторс», сохранялась производственная и финансовая самостоятельность, что по замыслу Дюранта давало простор для сотрудничества. Это был не столько союз, сколько конфедерация компаний с номинальной центральной властью в лице Дюранта и исполнительного комитета, который выполнял, скорее, совещательные функции. Отсутствовала единая

техническая, финансовая и ценовая политика, систематический учет имущества и активов не проводился. Так, штаб-квартира не располагала данными о бюджете отдельных компаний.

Слоун предлагал Дюранту сделать управление более централизованным и ответственным, учредить единую бухгалтерию, провести инвентаризацию. Но корпорация и без того давала доход, и президент игнорировал его предложения. Продолжая политику расширения, Дюрант по примеру Форда решил в 1919 г. открыть еще и отделение по производству тракторов, а также затеял дорогостоящее строительство нового здания штаб-квартиры в г. Детройте. Часто президент «Дженерал Моторс» действовал импульсивно, единолично принимал непродуманные решения. Большой потерей для корпорации явился уход не сработавшегося с ним Уолтера Крайслера.

Во второй половине 1920 г. из-за экономической депрессии спрос на автомобили резко упал. Компания Форда понесла относительно небольшие потери, поскольку он быстро, волевым решением прекратил закупки, направил имевшиеся запасы на изготовление автомобилей, которые распродал по сниженной цене, затем остановил производство, уволил рабочих и сократил расходы на управление. Напротив, в «Дженерал Моторс» воцарились хаос и растерянность.

Менеджеры отделений, ожидая скорого оживления спроса и не получая указаний свыше, придерживали запасы и не снижали цены. В результате запасы сырья и материалов многократно обесценились, а на заводских дворах стояли тысячи нераспроданных автомобилей. За несколько месяцев курс акций «Дженерал Моторс» резко упал. Слоун тщетно убеждал Дюранта начать выбираться из кризиса путем наведения элементарного порядка в учете и управлении ресурсами, но последнего больше беспокоило положение корпорации на финансовом рынке. Дюрант организовал скупку ее акций за собственный счет, чтобы поддержать их биржевой курс, но разорился и в конце 1920 г. ушел в отставку. Президентом «Дженерал Моторс» стал Пьер Дюпон, который скупил обесценившиеся акции и оплатил долги компании. В 1923 г. Пьер Дюпон передал Слоуну пост президента «Дженерал Моторс», сохранив, однако, надолго финансовый контроль «Дюпон де Немур» над корпорацией. Но это обстоятельство и являлось гарантией курса реформ.

При поддержке Дюпона, Слоун сформировал высшее звено менеджмента и придал ему властные полномочия. При совете директоров были созданы два комитета — финансовый и исполнительный. Текущее руководство осуществляли президент и группа подчиненных ему вице-президентов, которые возглавляли важнейшие отделы. Слоун тщательно подбирал людей. Все служащие были обязаны повышать свою квалификацию — от обмена опытом на семинарах до обучения в Институте «Дженерал Моторс», основанном в 1926 г. В конце 20-х годов его программы охватывали основные инженерные дисциплины, принципы индустриальной организации и управления.

После 1923 г., когда в США начался подъем, покупатели начали проявлять интерес к новой продукции автомобильных гигантов. По словам Слоуна, в автомобилестроении стали действовать законы «парижских модельеров». Чтобы привлечь покупателей, «Дженерал Моторс» предлагала самое широкое разнообразие стилевых и цветовых решений. Руководство корпорации сохранило пять производственных линий, выпускавших автомобили «Шевроле», «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил» и «Кадиллак». Соотношение их цены и качества (среди параметров которого решающую роль стали играть внешний вид, отделка, комфортабельность, мощность двигателя) было рассчитано на покупателей с различными доходами и вкусами. Так, «Шевроле» стоил несколько дороже «Форда», но заметно превосходил его по качеству, а с другими марками мог соперничать благодаря более низкой цене. Поскольку внешний вид «Шевроле» приближался к дизайну автомобилей средних цен, он привлекал и тех, кто мог заплатить за качество, и тех, кто мечтал приобрести автомобиль, похожий на дорогой, но стоивший дешевле.

В это время «Дженерал Моторс», одними из первых, начинают продавать автомобили в кредит.

Ориентируясь на частую, практически ежегодную модернизацию автомобилей (иногда просто путем изменения дизайна), «Дженерал Моторс» не только оснастила сборку конвейерами и унифицировала основные узлы и детали выпускаемых марок, но и использовала универсальные

станки и оборудование, что позволяло вносить изменения в конструкцию без остановки и переналадки всего производства.

Продолжая реализовывать свою политику, Слоун делал ставку на перспективные разработки и нововведения. В 30-е годы компания внедряет ряд нововведений, упрочивших ее положение на рынке, например, стали использоваться быстросохнущие эмали, двигатели пониженной шумности, кондиционеры. «Дженерал Моторс» сотрудничала с компанией «Стандард Ойл» в области производства и продажи высококачественного бензина и масел. Корпорация также развернула выпуск бытовых холодильников, тепловозов с дизельными двигателями, автоматизированного оборудования для мойки машин, а также внесла крупный вклад в развитие самолетостроения. Но ее основной продукцией оставались автомобили.

Добившись впечатляющих успехов, Альфред П. Слоун не стал таким же популярным бизнесменом, как Генри Форд, который завоевал мировую известность. Слоун целиком сосредоточился на служебных обязанностях. Он добровольно оставил пост президента корпорации в 1937 г. в возрасте 62 лет из-за прогрессировавшей глухоты, так как считал, что руководителю не следует демонстрировать свои физические недостатки. Первую книгу о своей жизни и деятельности, где был обобщен опыт управления корпорацией, Слоун выпустил только в 1941 г. Его работа в «Дженерал Моторс» на этом не закончилась.

Слоун стал председателем совета директоров, получил почетную должность «главного менеджера», а в 1945—1958 гг. возглавил попечительский совет Онкологического института, финансировавшегося корпорацией. Он вышел на пенсию в 1956 г. и в феврале 1966 г. скончался на 91-м году жизни.

Вопросы:

1. Рассмотрите личность А. Слоуна с позиции психологии личности руководителя.
2. Сделайте выводы об особенностях управленческого стиля А.Слоуна.

Кейс № 2. (ПК-8)

Генри Форд

Американский инженер, промышленник, изобретатель. Один из основателей автомобильной промышленности США, основатель «Форд мотор компани» (Ford Motor Company), организатор поточно-конвейерного производства. Генри Форд родился 30 июля 1863, на ферме, располагавшейся недалеко от Дирборна, штат Мичиган (США).

В 1879 (в 16 лет) получил место ученика машиниста в Детройте. Закончив обучение, занимался установкой и ремонтом паровых двигателей на паровозах, несколько лет работал механиком в различных компаниях.

С 1893 - главный инженер Электрической компании Томаса Эдисона.

В 1892 - 1893 создал свой первый автомобиль с 4-тактным двигателем внутреннего сгорания (марка «Форд»). В 1899 уволился с должности главного инженера, чтобы полностью посвятить себя созданию собственной автомобильной компании в Детройте. В 1903, с помощью группы финансистов, основал «Форд мотор компани» (Ford Motor Company). Генри Форд получил 25,5% акций. Уставный капитал составил 150 тыс. долларов, из которых наличными удалось получить только 28 тыс. Тем не менее, спустя всего месяц был выпущен первый автомобиль компании. В 1905 финансовые партнеры Форда не согласились с его намерением выпускать дешевые автомобили, т.к. спросом пользовались дорогие модели, держатель основного пакета акций Александр Малколмсон продал свою долю Форду, после чего Генри Форд стал обладателем контрольного пакета и президентом компании (был президентом компании в 1905 - 1919 и в 1943 - 1945). В 1908 Форд впервые в мире начал выпуск массового дешевого автомобиля - появилась «Модель Т» (Ford Model T) и в первый же год корпорация «Форд» смогла продать 10 тыс. автомобилей этой модели.

Продажи на территории США осуществляла впервые созданная дилерская сеть: в 1913 - 1914 годах у Форда насчитывалось 7 тыс. таких дилеров, не только продававших, но и ремонтировавших «Модель Т». К пятидесяти годам Форд превратился в мультимиллионера, а его машина стала

одним из национальных символов Америки. После этого он навсегда отказался от изобретательства: «Форд Т» должен был остаться его шедевром. К 1914 году число проданных автомобилей модели «Т» достигло 250 тыс., что составило около 50% всего автомобильного рынка США тех лет.

Эти годы – «время Форда». Он завершал интеграцию производства, настроенного на выпуск одной универсальной модели, продолжал снижать цены и укреплял единоличное руководство компанией. С целью осуществления жесткого контроля, создал полный цикл производства: от добычи руды и выплавки металла до выпуска готового автомобиля. В 1914 ввел самую высокую в США минимальную заработную плату - 5 долларов в день, допустил рабочих к участию в прибылях компании, построил образцовый рабочий поселок, но вплоть до 1941 не разрешал создавать профсоюзы на своих заводах. В 1914 заводы корпорации начали работать круглосуточно в 3 смены по 8 часов каждая, вместо работы в 2 смены по 9 часов, что позволило обеспечить работой дополнительно несколько тысяч человек. «Повышенная зарплата» в 5 долларов не была гарантирована каждому: рабочий должен был тратить свою зарплату разумно, на содержание семьи, если же он, например, пропивал деньги, его увольняли. Эти правила сохранялись в корпорации вплоть до периода Великой Депрессии.

Параллельно, Г Форд создает «Промышленную школу», занимавшуюся преимущественно рабочими специальностями.

С началом подъема экономики в США в 1923 г. дела Г. Форда начинают ухудшаться. Покупатели стали терять интерес к Ford T – однообразной, старомодной машине черного цвета. Ее продажи постоянно падали, не смотря на то, что модель регулярно дешевела, а благодаря возможности замены сломавшихся узлов и деталей могла эксплуатироваться долгое время.

В январе 1928 появилась новая «Модель А». Для наладки производства, Форду приходиться остановить конвейер и списать более 40 ты. единиц первоклассного оборудования. Новая модель понравилась и покупателям, и дилерам, прежние позиции Форда как безоговорочного лидера автомобильной промышленности восстановить уже не удалось: к 1940 году на долю корпорации приходилось уже менее 20% рынка США.

Сотрудничество с Россией началось в 1909, когда в Санкт-Петербурге, а затем в Москве, Одессе и прибалтийских портовых городах были открыты сбытовые конторы компании. В 1919, по инициативе Советского бюро в Нью-Йорке, Форд заключил сделку о продаже Советской России тракторов «Фордзон». Несмотря на враждебное отношение к большевизму, Форд пожертвовал своими политическими воззрениями во имя достижения предпринимательского успеха в Советской России. СССР превратился в самого крупного зарубежного покупателя тракторов Форда. 31 мая 1929 с компанией Форда был подписан договор о технической помощи Советскому Союзу в строительстве автозаводов сроком на 9 лет. Для строительства завода полного цикла был избран Нижний Новгород (будущий Горьковский автомобильный завод, ГАЗ). По соглашению производственная мощность завода должна была обеспечивать выпуск 100 тыс. грузовых и легковых машин ежегодно; советские автостроители могли пройти стажировку на заводе Форда в Дирборне, под Детройтом. Со своей стороны, советское правительство брало на себя обязательство закупить в течение 4 лет продукцию компании Форда на общую сумму 4 млн. долл.

В 1945 году Генри Форд ушел с поста президента своей корпорации. Умер Генри Форд-старший в возрасте 83 лет, 7 апреля 1947 года, в Дирборне.

Вопросы:

1. Рассмотрите личность Г. Форда с позиции психологии личности руководителя.
2. Сделайте выводы об особенностях управленческого стиля Г. Форда.

Кейс №3. (ПК-8)

Хаммурапи

(1792-1750 гг. до н.э.)

Хаммурапи, царь Вавилонии, мудрейший правитель древности, известен в истории человеческой цивилизации и управленческой мысли как выдающийся политик и полководец, создатель первой административной системы управления.

Хаммурапи был шестым и самым знаменитым царем I династии. Он иступил на престол в очень молодом возрасте после смерти своего отца Синмубаллита. Будучи еще наследником престола, он принимал активное участие в государственных делах и выполнял важные административные обязанности.

Главной целью его политической деятельности было установление контроля над распределением вод Евфрата. Это приводило к войнам с соседними государствами, которые отличались грамотной проработкой стратегии и тактики боевых действий.

В области внутренней политики Хаммурапи реализовал реформы, направленные на усиление государственного управления хозяйственной жизнью страны и ограничение частной хозяйственной деятельности.

Административная система государства была упорядочена и строго централизована: нити управления всеми сторонами хозяйственной жизни в конечном счете сходились в руках царя, вникавшего во все вопросы. Придавая большое значение личному участию в делах, он вел интенсивную переписку с чиновниками на местах, нередко к нему напрямую обращались и частные лица. Была проведена важная судебная реформа, которая внедрила единообразие в судопроизводстве и усилила роль царя в государстве.

Проводимыми мерами, «указами о справедливости», Хаммурапи стремился предотвратить ухудшение положения и разорение населения.

Хаммурапи был, несомненно, одним из самых выдающихся деятелей в истории Древней Месопотамии. Его личные качества сыграли немалую роль в возвышении Вавилона и сохранении им своей власти в течение долгого времени.

Мудрость и прозорливость Хаммурапи весьма красноречиво характеризует составленный им кодекс правил, включающий в себя 285 законов государственного регулирования различных сфер жизни общества. Этот древнейший на земле свод законов был составлен около 1760 г. до н.э. и дошел до нас в виде уникального памятника - столба, на котором изображен сам Хаммурапи, а перед ним на троне - верховный бог Вавилона Мардук. В руках Хаммурапи жезл - символ судебной власти, врученный самим Богом. «Столб законов» был выставлен на городской площади и служил правосудию, которое тут же и вершилось.

До сих пор некоторые законы царя Хаммурапи остаются весьма поучительны.

Например, архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. Такое же наказание полагалось за воровство, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную другим человеком вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простолюдину - пять, но за неудачную операцию лишался рук.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал всем замужним женщинам личную безопасность, в нем полностью отсутствовало право родовой мести. Поэтому считается, что законы древнего вавилонского правителя впервые создали организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение преступникам. Кроме того, они были направлены на смягчение социальных противоречий вавилонского общества, вызванных крайними формами эксплуатации народных масс землевладельцами и ростовщиками.

Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности. Он дает возможность судить о весьма значительном развитии товарно-денежных отношений в Вавилонии.

В отличие от представителей других царских династий Хаммурапи остался в истории не как жестокий деспот, а как мудрый правитель, опекун и защитник народа. Деятельность Хаммурапи

дает основания считать его не только одним из сильнейших царей Вавилонии, но и выдающимся представителем прогрессивной экономической мысли Древнего мира.

Вопросы:

1. Рассмотрите личность царя Хаммурапи с позиции психологии личности руководителя.
2. Сделайте выводы об особенностях управленческого царя Хаммурапи.

Кейс №4. (ПК-8)

На основе приведенных мнений известных HR специалистов относительно этики менеджера по управлению персоналом и, в частности, по рекрутменту составьте перечень этических принципов специалиста по управлению персоналом высшего профиля.

1. В небольшом офисе 4 компьютера, всего 5 человек сотрудников. Возникают постоянные разногласия по поводу использования ПК. Руководитель отдела уверен на все 20 100% в том, что дополнительное оснащение не нужно, к тому же на эту «роскошь» просто нет денег. Каковы ваши действия как HR менеджера в разрешении этого конфликта.

2. У Владимира Ивановича и Антонины Васильевны личная неприязнь. Возможно, из- за того, что Владимир Иванович предпочитает использовать в работе инновационные подходы, а Антонина Васильевна закоренелый консерватор, а возможно, из-за того, что Антонина Васильевна в глазах Владимира Ивановича прежде всего не ревизор, а любимая теща. Что можно сделать в данном случае? Какую схему вы изберете для «гашения» производственного «пожара»?

3. Руководитель ООО «Гранада» поощряет не за труды, а за лицо и в большей степени молодых девушек, которые не успели показать себя на своем профессиональном поприще. Более старшие коллеги, а тем более представители сильного пола офиса крайне недовольны сложившейся ситуацией, и это не замедляет сказаться на темпах и качестве работы.

Вопросы:

Что может предпринять в таком случае HR менеджер? Какие средства влияния он может использовать в своей работе? Предложите несколько инновационных методов в решении столь «стандартной» для некоторых фирм ситуации.

Кейс №5. (ПК-8)

Роберт Оуэн
(1771-1858)

Роберт Оуэн широко известен как представитель утопического социализма, но он является выдающейся личностью и с точки зрения истории менеджмента. Причем наиболее значимы не его теоретические взгляды на общество, а практические эксперименты.

Роберт Оуэн родился 14 мая 1771 г. в Ньютауне (Монтгомеришир, Уэльс, Великобритания) в семье ремесленника. Проучившись в школе всего четыре года, в возрасте 10 лет он приобщился к торговле мануфактурой в Стамфорде (графство Нортгемптоншир).

После четырех лет работы он получил место в Манчестере и вскоре достиг больших успехов. Уже в 20-летнем возрасте Оуэн был назначен управляющим хлопчатобумажной фабрикой, на которой работали 500 человек.

В 1794 г. стал совладельцем и управляющим Chawrlton twist company в Манчестере. Благодаря прогрессивным принципам управления он вывел компанию в число национальных лидеров. Добившись на этом поприще впечатляющих успехов, Оуэн в 1800 г. стал владельцем крупной текстильной фабрики в Нью-Ленарке близ Глазго (Шотландия).

Задолго до начала официального зарождения менеджмента в начале XX в. Оуэн понял важность влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда.

Руководя работой текстильных предприятий, он обнаружил, что «преобладающее большинство рабочих были безынициативны, несдержанны, нечестны и бежали от правды». Ему также пришлось «иметь дело с нерадивыми аморальными менеджерами, злоупотреблявшими воровством, растратами и пьянством».

В период с 1800 по 1828 г. Оуэн осуществил эксперимент, направленный на гуманизацию отношений между предпринимателями и рабочими. Он разработал филантропический план улучшения жизни рабочих в условиях капитализма: постарался создать на прядильной фабрике так называемую идеальную промышленную общину, гарантирующую, по его убеждению, как благополучие трудящихся и высокую производительность, так н высокие прибыли. Он приучал рабочих к организованности и порядку, сократил рабочий день до 10,5 часа, применял стимулирующие выплаты, проводил мероприятия по облегчению женского и детского труда. Одно временно он улучшил условия труда и быта рабочих, установил новые машины и оборудование, открыл магазин для рабочих, где продавались товары по сниженным ценам. Под его руководством строились жилье, ясли, детский сад, школа, культурный центр и т.д.

При этом основным врагом общества Оуэн считал частную собственность. Деньги он предлагал заменить квитанциями, в которых указано количество труда, затраченного работником. По этому принципу он намеревался организовать рынок справедливого обмена.

Оуэн ранее других понял значение морального стимулирования труда рабочих. Однажды он появился на своей фабрике с тремя мотками лент - желтых, зеленых и красных - и привязал красные ленты к станкам хорошо работающих, зеленые - к станкам рабочих, имеющих средний уровень выработки, а желтые - к станкам рабочих, не выполняющих установленные нормы. Рабочие сразу это заметили, и через два месяца на всех станках были привязаны красные ленты. Так без увеличения заработной платы Оуэн добился роста производительности труда.

В 1814 г., выкупив доли компаньонов, Оуэн основал новую компанию, куда на правах пайщиков вошли среди прочих квакер Уильям Аллен и философ Иеремия Бентам.

Суть неустанно пропагандировавшейся доктрины Оуэна заключалась в следующем: характер человека формируется обстоятельствами и социальным окружением, поэтому люди не несут ответственность за свои поступки. Их следует обучать и смягчать их нравы, как можно раньше начинать прививать им правила должного поведения.

Экономические взгляды Оуэна выводились из принципа, в соответствии с которым труд - общепризнанное естественное благо.

Также немало внимания он уделял технико-экономическим проблемам, заботясь об увеличении прибыли и налаживании работы оборудования. От рабочих он добивался такой скоординированности действий, которая напоминала бы по своей точности работу часового механизма. Оуэн был фанатом дисциплины и стремился всеми силами «противодействовать зарождающемуся беззаконию».

Предприятие процветало и в условиях экономического кризиса 1815-1816 гг., побудившего Оуэна предложить план расселения безработных в «поселках общности и сотрудничества». В 1817 г. Оуэн составил докладную записку парламентской комиссии, в которой выдвинул идею трудовой коммуны как средства борьбы с безработицей.

К 1820 г. окончательно оформились социальные идеи Оуэна: он пришел к убеждению о необходимости радикальной перестройки общества на началах общности владения, равенства в правах и коллективного труда.

Будущее «рациональное» общество Оуэн представлял себе в виде свободной федерации небольших социалистических самоуправляющихся общин, включающих не более 3 тыс. человек. Главный вид занятий в общине - земледелие, но Оуэн был против отделения промышленного труда от сельскохозяйственного (община организует у себя также и промышленное производство).

Р. Оуэном была инициирована разработка Закона о детском труде, запрещающего работу на фабриках детей до 10 лет. Кроме того, он предлагал ограничить продолжительность рабочего дня до 10 часов. Значительную часть реформ Оуэн проводил за счет собственных средств, что вызывало непонимание не только коллег, но и самих рабочих. Благодаря нововведениям его фабрика постепенно превратилась в одно из самых производительных и рентабельных предприятий страны. Однако действия и взгляды Оуэна не получили распространения и должной поддержки. В законе, принятом в 1819 г. английским парламентом, нашли отражение лишь незначительные ограничения применения женского и детского труда.

Добившись успеха в предпринимательской и менеджерской деятельности, в зрелом возрасте Оуэн разуверился в исходных принципах капиталистического строя, непогрешимости частной собственности и товарно-денежных отношений. Восприняв идеи социализма, Оуэн решил претворить в жизнь теоретические замыслы, но впервые потерпел крах. В 1817 г. (ровно за 100 лет до революции в России) он выдвигает программу радикальной перестройки общества путем создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества», где нет частной собственности, классового антагонизма, эксплуатации, противоречий между умственным и физическим трудом. Однако основанные им в США в Уобаше (штат Индиана) и в Великобритании опытные коммунистические колонии («Новая гармония», 1821 г.) потерпели неудачу. Дело в том, что Оуэн перенес на коммунистическую общину порядок, разработанный им на капиталистической фабрике: жесткую регламентацию и контроль, четкость операций, движений, поведения. «Калибровались» даже размер жилых квартир, одежда, хозяйственная утварь. Как считают историки, люди не выдержали нового для них порядка и стали проявлять недовольство. Была и психологическая причина: ломались прежние стереотипы и мотивация. В коммуну шли добровольно в надежде на свободную жизнь, а получали жесточайшую регламентацию. В результате упала производительность труда, а затем и рентабельность производства. Начались волнения, конфликты - постепенно коммуны распались.

Остаток жизни Оуэн провел в Великобритании. В 1829 г. он оставил управление фабрикой в Нью-Ленарке, где блестяще начатый эксперимент после его ухода потерпел крах, и занялся популяризацией своего учения. После неудачи американского опыта Оуэн создавал «внутренние колонии», крупнейшая из которых - «Гармония Холл» - существовала в 1839-1845 гг. Умер Оуэн 17 ноября 1858 г.

По мнению специалистов (Кравченко А. И. и др.), успех нью-ленаркского эксперимента был связан с тем, что «маленький социализм» органично вырастал из «большого капитализма», а эксперимент в «Новой гармонии» представлял собой искусственное взращивание коммунизма ил почве, лишенной даже достижений капитализма. Поэтому первая стратегия оказалась успешной, а вторая - привела к развалу.

Непоследовательна и тактика поведения Оуэна. Будучи хозяином производства, он всячески поддерживал и поощрял рабочее движение, митинговый демократизм. Став социалистом, он тут же его запретил. Иными словами, давление «снизу» ему было выгодно до определенной поры - пока он не принялся за установление социализма «сверху».

Несмотря на раздвоенность ценностной системы, Р. Оуэн остался в истории социальной мысли и менеджмента выдающейся фигурой. Именно благодаря ему, как подчеркивал П. Друкер, менеджер стал не абстракцией, а реальной фигурой на исторической сцене, не экономистом-теоретиком, как представляли А. Смит, К. Сен-Симон, и не инженером-рационализатором, по версии М. Болтона и Дж. Уатта.

Р. Оуэн оказался первым, кто стал практически решать и научно анализировать проблемы мотивации и производительности в их тесной взаимосвязи. Не умаляя значения экономических факторов как материальной предпосылки производства, он в то же время исходил из социальных отношений как базы, на которой менеджер должен строить свою внедренческую программу. Эти проблемы и сегодня являются ключевыми вопросами теории и практики менеджмента.

Вопросы:

1. Рассмотрите личность Р. Оуэна с позиции психологии личности руководителя.
2. Сделайте выводы об особенностях управленческого стиля Р.Оуэна.

Кейс №6. (ПК-8)

Мартин Генри Лиланд

М. Г. Лиланд родился 16 февраля 1843 года. Еще подростком Мартин начал трудиться на трикотажной фабрике, где за 60−часовую рабочую неделю получал три доллара. Во время Гражданской войны Севера и Юга 1861−1865 годов работал механиком на оружейной фабрике в Спрингфилде, а затем перешел на предприятие знаменитой Colt Revolver Works в Хартфорде (штат

Коннектикут). В то время Colt была лидером в области стандартизации и точности изготовления деталей. Там Лиланд впервые познакомился с технологией взаимозаменяемости отдельных частей, которую впоследствии успешно применил в автомобильной промышленности. Талантливый изобретатель, Лиланд пробовал себя в различных отраслях техники, сфера его конструкторских интересов простиралась от механической машинки для стрижки волос до автомобильных двигателей.

В 1902 году он получил приглашение от Генри Форда. К тому времени автомобильный завод в Детройте, где Форд бы главным инженером, разорился, и Лиланда попросили оценить стоимость его оборудования и подготовить предприятие к продаже. Тогда у него и возникла идея реорганизовать завод и наладить на нем выпуск автомобилей высшего класса. Форд и Лиланд решили назвать новую фирму в честь легендарного губернатора Луизианы и основателя города Детройта маркиза де Кадийяка. Так в августе 1902 года родилась Cadillac Motor Car Company, где Лиланд стал директором и техническим консультантом. Благодаря ему на Cadillac впервые в автомобилестроении стали применяться унифицированные детали. Разумеется, такая компания не могла не привлечь конкурентов, и 29 июля 1909 года она была куплена General Motors. Лиланд и его сын уступили фирму за 5,6 млн долларов, но сохранили за собой посты управляющих.

В июле 1908-го Cadillac вошел в состав General Motors Company, созданной Уильямом Крапо Дюрантом. В начале 1917-го Лиланд, разругавшись с Дюрантом, покинул GM. Причиной разногласий стало нежелание основателя General Motors, убежденного пацифиста, брать от правительства США заказ на производство авиадвигателей. В том же году Лиланд организовал фирму, которая и заключила подряд на поставки авиамоторов. Имя ей основатель дал в честь кумира своей молодости - Lincoln Motor.

Лиланду удалось привлечь к сотрудничеству знаменитого шведского инженера Йоханссона, создателя всемирно известных калибров («плиток Йоханссона»), обеспечивающих точность изготовления деталей до одной миллионной дюйма. Компания успешно справилась с правительственным заказом и за год выпустила 6500 авиадвигателей.

После первой мировой войны Лиланд вернулся к автостроению, и в 1920 году среди американских автомобилей класса «люкс» появились первые Lincoln модели L, оснащенные 5,8-литровой V-образной «восьмеркой» мощностью 90 л.с. Попытка проникнуть в «высшее общество» американского автопрома завершилась для Лиланда полным провалом. К лету 1921 года его фирма несла ежемесячные убытки в 100 тысяч долларов, а объем продаж не превышал 800 машин в месяц. Причиной тому были не какие-то технические изъяны. Автомобили Лиланда отличались высоким качеством, однако 74-летний «Мистер Точность» (так называли Лиланда в инженерных кругах) абсолютно не обращал внимания на дизайн производимых им машин. Кузов первого Lincoln имел скучный, неэлегантный вид. И естественно, что состоятельные люди предпочитали продукцию фирм, уже имевших репутацию изготовителей top-cars: Peerles, Packard, Pierce-Arrow. К началу 1922 года компания Генри Лиланда оказалась на пороге банкротства.

Возможно, так бы и кануло в Лету название Lincoln (на тот момент остальные 5 компаний, носивших имя великого президента, уже «почили в бозе»), но на гибнущую фирму обратил внимание Генри Форд. Четвертого февраля 1922 года он присовокупил (за 8 миллионов долларов) к своей империи предприятие Лиланда. Президентом фирмы Lincoln стал сын «автомобильного короля» Эдсел Форд (1893-1943 гг.)

Генри Мартин Лиланд скончался в 1932 году в возрасте 88 лет.

Вопросы:

1. Рассмотрите личность Г. Лиланда с позиции психологии личности руководителя.
2. Сделайте выводы об особенностях управленческого стиля Г. Лиланда.

Список вопросов для зачета по дисциплине «Основы кадровой политики и кадрового планирования».

Зачет является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачета студенту предлагается ответить на два вопроса, первый из которых позволяет проверить уровень сформированности компетенции ПК-8.

1. Имидж лидера и особенности его формирования.
2. Психологические аспекты применения различных методов стимулирования персонала.
3. Лидерство и руководство как социальный феномен.
4. Система регуляции поведения и деятельности личности.
5. Психологические приемы влияния на партнера в процессе управленческого (делового) общения.
6. Процесс адаптации у подчиненного к условиям организации.
7. Механизмы воздействия в процессе управленческого общения.
8. Стресс в управленческой деятельности.
9. Личность в группе. Социально-психологические качества личности.
10. Уровни развития группы и типологии групп по Л.И. Уманскому.
11. Понятие, виды эмоциональных состояний (стресс, аффект, психологическая напряженность и т.д.).
12. Понятие «мотив», «мотивация». Положительная и отрицательная мотивация.
13. Методы стимулирования персонала.
14. Управление как социальный феномен.
15. Научные подходы в управлении.
16. Определение малой группы и ее границы.
17. Структурные характеристики малой группы.
18. Классификация малых групп и основные направления исследований.
19. Общая характеристика процессов групповой динамики.
20. Давление группы на индивида.
21. Исследования С. Аша и современные представления о групповом влиянии.
22. Групповая сплоченность: основные подходы к исследованию.
23. Содержательные теории мотивации.
24. Процессуальные теории мотивации.
25. Понятие «эмоциональные состояния»: сущность, виды.
1. Стресс в управленческой деятельности: причины возникновения.
2. Каковы отличительные особенности отдельных направлений кадровой политики при предпринимательской стратегии бизнеса?
3. Какова характеристика кадровой политики при стратегии динамического роста и прибыльности?
4. Почему формирование «команды» единомышленников – важнейшая стратегическая задача организации?
5. Каковы пути развития навыков «командной работы» и повышения профессиональной компетентности сотрудников?
6. Как отражаются поставленные задачи и принципы «командной работы» в кадровой политике организации?
7. Почему необходима открытость кадровой политики и каковы способы ее документирования?
8. Лидерство и руководство.
9. Теории происхождения лидерства.
10. Стиль руководства: классические и современные представления.
11. Психологическая теория коллектива.
12. Стадии и уровни развития группы.

13. Проблема личности в психологии управления
14. Способы управления эмоциональными состояниями.
15. Каковы этапы разработки кадровой политики?
16. Что понимается под управлением кадровой политикой?
17. С какими рисками сталкивается организация при реализации кадровой политики?
18. Как нужно управлять изменениями в кадровой политике?
19. Как можно оценить эффективность кадровой политики?
20. Структура затрат на персонал.
21. Оценка затрат на персонал организации.
22. Показатели эффективности работы организации.
23. Оценка эффективности работы службы управления персоналом.

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Кадровая политика и кадровое планирование».

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально - ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2.	Доклад / сообщений (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно - практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
3.	Устный опрос, собеседование (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам дисциплины
4.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Структура и содержание дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр), очная форма, набор 2021 года

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Формы аттестации					
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	Доклад/ презентация	К/р (Т)	Э	З
1.	**Тема 1.** *Введение в основы кадрового управления*	5	1-2	4	6		6							
2.	**Тема 2.** *Основы кадровой политики*	5	3-4	4	6		6							
3.	**Тема 3.** *Основы кадрового планирования*	5	5-6	4	6		6							
4.	**Тема 4.** *Кадровые стратегии организации*	5	7-8	4	6		6							
5.	**Тема 5.** *Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом*	5	9-10	4	6		6							
6.	**Тема 6.** *Кадровая политика в условиях кризиса*	5	11-12	4	8		8							
7.	**Тема 7.** *Кадровое планирование в организации*	5	13-15	6	8		8							
8.	**Тема 8.** *Планирование персонала как кадровая технология*	5	16-18	6	8		8							
	Форма аттестации													
	Всего часов по дисциплине:			**36**	**54**		**54**				+	+		+

к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр), очно-заочная форма, набор 2019 года

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Формы аттестации					
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	Доклад/ презентация	К/р (Т)	Э	З
1.	**Тема 1.** *Введение в основы кадрового управления*	5	1-2	4	4		9							
2.	**Тема 2.** *Основы кадровой политики*	5	3-4	4	4		9							
3.	**Тема 3.** *Основы кадрового планирования*	5	5-6	4	4		9							
4.	**Тема 4.** *Кадровые стратегии организации*	5	7-8	4	4		9							
5.	**Тема 5.** *Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом*	5	9-10	4	4		9							
6.	**Тема 6.** *Кадровая политика в условиях кризиса*	5	11-12	4	4		9							
7.	**Тема 7.** *Кадровое планирование в организации*	5	13-15	6	6		9							
8.	**Тема 8.** *Планирование персонала как кадровая технология*	5	16-18	6	6		9							
	Форма аттестации													
	Всего часов по дисциплине:			**36**	**36**		**72**				+	+		+

Рабочая программы дисциплины

«Кадровая политика и кадровое планирование»

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом» М.М.Крекова

Секретарь А.Ю. Нечитайло