Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий
устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Антикризисное управление персоналом

38.03.03 «Управление персоналом»
(направленность (профиль): «Управление персоналом организации»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 05-06-2025 12:37:52 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование представления об антикризисном управлении персоналом как о целостной системе, обеспечивающей разработку и принятие управленческих решений в организации в условиях кризисов разного уровня.

Задачами учебной дисциплины являются:

– формирование представлений о кризисных ситуациях разного уровня, факторах и причинах их формирования в организациях;
– изучение нормативных правовых актов, регулирующих кризисные ситуации в организации и соответствующие им трудовые отношения;
– получение представлений о различных аспектах принятия решений в кризисных ситуациях;
– развитие представлений о стратегии управления персоналом в условиях кризиса;
– формирование навыков анализа кризисных ситуаций, разработки управленческих решений.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Организационная психология;
– Кадровая политика и кадровое планирование;
– Менеджмент;
– Организационное поведение;
– Управление персоналом организации;
– Трудовое право;
– Инновационный менеджмент в управлении персоналом.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Преддипломная практика.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
	ОПК-1: Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1 Применяет основные понятия и концепции организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	– знать: основные понятия и концепции организационной, управленческой, психологической теорий, российского законодательства, применяемые в сфере антикризисного управления персоналом. – уметь: оценивать область применения основных понятий и концепций организационной, управленческой и психологической теорий, российского законодательства для решения задач антикризисного управления персоналом.
	ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом	– знать: теоретические и методологические основы антикризисного управления персоналом, разработки и реализации стратегий антикризисного управления персоналом. – уметь: применять знания теоретических и методологических основ управления персоналом для анализа ситуаций кризиса организации и кризиса персонала организации.
		ОПК-3.2 Обосновывает способы	– знать: роль стратегии управления персоналом в

		осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом, и оценивает организационные и социальные последствия этих мероприятий	антикризисном управлении. – уметь: оценивать организационные и социальные последствия мероприятий, осуществляемых в рамках антикризисного управления персоналом.
	ОПК-4: Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1 Применяет современные технологии и методы оперативного управления персоналом	– знать: теоретические и методологические основы оперативного управления персоналом организации. – уметь: применять знания теоретических и методологических основ управления персоналом для анализа кризисных ситуаций в организации.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***9 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***144***	*144*
	зачетных единиц	***4***	*4*
Лекции, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Практические занятия, *академ. час.*	***8***	*8*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*	***74***	*74*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*	***54***	*54*
в форме практической подготовки	***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Антикризисное управление персоналом;

Тема 1.1 Сущность и формы кризиса персонала (Кризис. Кризисная ситуация. Кризисное состояние организации. Четыре формы кризиса. Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления. Причина кризиса. Фактор кризиса. Кризис персонала организации. Внешние и внутренние причины кризиса персонала. Особенности кризиса персонала в организации-банкрота. Типы кризисов персонала организации: управленческий, инновационный, переходный кризисы и кризис стабильности. Типы руководства при различных ситуациях кризиса персонала организации. Элементы системы антикризисного управления персоналом организации);

Тема 1.2 Правовые вопросы регулирования кризисных ситуаций в организации (Признаки банкротства и основания для обращения в арбитражный суд. Федеральный закон №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Особенности регулирования трудовых отношений в ситуации кризиса организации. Изменение и расторжение трудового договора (Трудовой кодекс РФ).);

Тема 1.3 Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров (Кризисный менеджер. Разновидности сочетания воли и интеллекта руководителя и их влияние на эффективность управленческой деятельности.
Разновидности сочетания воли и интеллекта руководителя и их влияние на эффективность управленческой деятельности. Классификация кризисных типов руководителей.
Антикризисный тип руководителя (АТР). Компетенции АТР.
Индивидуально-личностные качества эффективного руководителя антикризисного типа);

Тема 1.4 Подбор и подготовка антикризисных менеджеров (Эффективность антикризисного руководителя. Психологические методы подбора антикризисных руководителей: интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты.

Рекомендуемая схема интервьюирования кандидатов на должность. Оценка личностных качеств и поведенческих реакций кандидата на должность в моделируемых кризисных ситуациях. Разновидности ситуативных методов: «почтовая корзина»; доклады и презентации; ролевые игры; групповые дискуссии; анализ случаев («кейс-метод»); игры на планирование; сценарный метод. Моделирование кризисной ситуации для оценки способностей кандидата к эффективному реагированию);

Тема 1.5 Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса (Факторы, оказывающие влияние на поведение персонала в условиях кризисной ситуации. Стрессовое состояние работника. Факторы, влияющие на возникновение стресса личности в организации. Психологические факторы, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника. Проявления последствий стрессового состояния работника. Формирование стрессоустойчивости);

Тема 1.6 Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации (Разработка антикризисной кадровой политики: формирование ядра кадрового потенциала; привлечение сотрудников к участию в управлении; использование кадрового маркетинга; модернизацию культуры управления; совершенствование структуры управления персоналом; формирование команды адаптивных менеджеров; реструктуризация кадрового потенциала; снижение социально-психологической напряженности; обеспечение социальной защиты.

Кадровый потенциал кризисной организации. Особенности антикризисной кадровой политики. Модернизационная кадровая политика. Реорганизационная кадровая политика. Корректирующая кадровая политика. Основные принципы кадровой политики организации);

Тема 1.7 Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом (Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации. Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом. Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу. Создание системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом. Формирование антикризисной управленческой команды (антикризисного штаба). Формирование оперативных антикризисных групп. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисных ситуаций. Внедрение антикризисных методов работы с кадрами);

Тема 1.8 Психологическое сопровождение процесса антикризисного управления персоналом (Психологические принципы антикризисного управления. Понятия психологического сопровождения. Основные направления психологического сопровождения

антикризисного процесса. Реализация функций психологического сопровождения через использование технологий профессионального развития. Проблемы психологического сопровождения. Технологии психологического сопровождения. Сопротивление изменениям).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Тема 1.1.	Сущность и формы кризиса персонала	1	
Тема 1.2.	Правовые вопросы регулирования кризисных ситуаций в организации	1	
Тема 1.3.	Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров	1	
Тема 1.4.	Подбор и подготовка антикризисных менеджеров	1	
Тема 1.5.	Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса	1	
Тема 1.6.	Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации	1	
Тема 1.7.	Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом	1	
Тема 1.8.	Психологическое сопровождение процесса антикризисного управления персоналом	1	
Итого:		**8**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1; Тема 1.1.	Кризисное состояние организации	1	
Раздел 1; Тема 1.2.	Правовые вопросы регулирования кризисных ситуаций в организации	1	

Раздел 1; Тема 1.3.	Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров	1	
Раздел 1; Тема 1.4.	Подбор и подготовка антикризисных менеджеров	1	
Раздел 1; Тема 1.5.	Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса	1	
Раздел 1; Тема 1.6.	Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации	1	
Раздел 1; Тема 1.7.	Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом	1	
Раздел 1; Тема 1.8.	Психологическое сопровождение процесса антикризисного управления персоналом	1	
Итого:		**8**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	**Виды самостоятельной работы**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Тема 1.1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	

Тема 1.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.1; Тема 1.2; Тема 1.3; Тема 1.4.	1. Прохождение тестирования.	1	
Тема 1.5.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.6.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.7.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.8.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.5; Тема 1.6; Тема 1.7; Тема 1.8.	1. Прохождение тестирования.	1	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	54	
Итого:		**128**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Тема 1.1.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.2.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии

Тема 1.3.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.4.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.1; Тема 1.2; Тема 1.3; Тема 1.4.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Тема 1.5.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.6.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.7.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.8.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии
Тема 1.5; Тема 1.6; Тема 1.7; Тема 1.8.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Экзамен.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 30 минут. Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется один балл.
Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	50-100
Не зачтено	0-49,9

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– оценка «зачтено» – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины;
– оценка «не зачтено» – обучающийся не подготовлен к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале лекционного или практического занятия педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке

обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний, умений и навыков обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используются вопросы из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам дисциплины. Обучающийся выбирает один или несколько ответов из предложенных вариантов ответа.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	55-100
Не зачтено	менее 55

12.2.3 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Подготовку к практическим работам обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение применять изучаемый материал для выполнения заданий; умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2
Выполняет работу правильно, в том числе в правильной последовательности; умеет применять изучаемый материал для выполнения заданий; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	2
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточный контроль

13.1 Оценочные средства для промежуточной аттестации

обучающихся по учебной дисциплине предназначен для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяет определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные средства промежуточной аттестации включают: вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос,

Оценка	Требования к знаниям
	правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений о методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. – URL: https://urait.ru/bcode/568197 (дата обращения: 01.06.2025);

2 Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 309 с. — ISBN 978-5-534-16900-3. – URL: https://urait.ru/bcode/531992 (дата обращения: 01.06.2025);

3 Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. – URL: https://urait.ru/bcode/559881 (дата обращения: 01.06.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– WinRAR;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ;
– учебную аудиторию (помещения) для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Составитель(и):

доцент Дубовик Юлия Валерьевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Начальник службы по персоналу
ООО "Кузнецкая инвестиционно-
строительная компания"



Л.В. Пермякова

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

1. Термин «управление» означает…

а) последовательность действий менеджера

б) осознанную, целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет элементы внешней среды общества, живой и неживой природы, техники

в) систему научных знаний, составляющих теоретическую базу практики управления

г) использование объективных законов экономического развития

2. Цели управления классифицируются по следующим признакам:

а) экономическим, социальным, отраслевым

б) по содержанию, уровням управления, времени, масштаба

в) в отношении уровней управления

г) все ответы верны

3. Цель управления – это…

а) конечный пункт всего процесса управления

б) конкретный, конечное состояние или желаемый результат объекта управления

в) оптимизация деятельности объекта управления по достижению миссии организации

г) тоже, что стратегия управления

4. Объект управления – это…

а) человек или группа людей, которыми управляют

б) аппарат управления

в) люди, которые занимаются управлением

г) люди, которые выполняют определенные задачи

5. Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, – это…

а) организационные методы управления

б) оперативно-распорядительные методы управления

в) экономические методы управления

г) стратегические методы управления

6. Принципы менеджмента определяют…

а) правила взаимодействия между членами организации

б) нормы управленческой деятельности

в) отношения, в соответствии с которыми должна создаваться, функционировать и развиваться система управления

7. Функции менеджмента – это…

а) то же, что и процесс управления;

б) относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации

в) процесс создания структуры предприятия.

г) нет правильного ответа.

8. Принципами менеджмента являются…

а) научность в сочетании с элементами искусства, функциональная специализация в сочетании с универсальностью, оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления, целеустремленность, последовательность, непрерывность

б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация

в) администрирование, организованность, экономичность, специальность

г) все вышеперечисленное

9. Жизнь организации подчиняется определенным законам, к которым относятся:

а) законы специализации, интеграции, оптимального сочетания, централизации и децентрализации управления, демократизации, экономии времени

б) законы дополнения, сохранения пропорциональности, самосохранения, информированности, необходимого разнообразия, онтогенеза, синергии

в) экономические

г) все вышеперечисленные

10. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется…

а) системой отношений, которая сложилась в коллективе

б) ситуацией, в которой оказалась организация

в) совершенством владения менеджером приемами и методами управления

г) уровнем риска при принятии решений

11 Управленческие задачи с помощью экономико-математических методов и моделей решает…

а) школа научного управления

б) административная школа управления

в) школа науки управления

г) школа системного управления

д) школа эмпирического управления

12. Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как…

а) закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов

б) открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды

в) систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе

13. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения…

а) прибыли

б) общей цели

в) конкурентных преимуществ

г) рыночных позиций

14. Какие из приведенных ниже понятий не соответствуют определению организации как системы?

а) Синергизм

б) Симбиоз

в) Взаимосвязь между отдельными элементами, каждый из которых выполняет определенную функцию

г) Гомеостатичность

д) Пластичность

е) Динамическое равновесие

15. К признакам организации относятся:

а) цели, обособленность, внутриорганизационные центр, организационная культура, внутренняя среда, внешняя среда

б) гибкость, планомерность, научность, специализация, последовательность, целеустремленность

в) все вышеперечисленное

16. Организация – это…

а) группа людей, объединенная общей целью

б) группа людей, владеющая средствами производства

в) группа людей, деятельность которых координируется лидером

г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

17 Организационная структура управления – это…

а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами

б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена

в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

18 Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в…

а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами

б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром

в) замкнутости элементов системы самих на себя

г) наличии взаимодействия с внешней средой

19 На перемены в управлении организации влияет её окружение:

а) внутреннее и внешнее

б) фоновое и деловое

в) деловое и корпоративное

г) функциональное и оперативное

20 Структура управления, в которой формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой называется…

а) адаптивная

б) бюрократическая

в) матричная

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1. Антикризисное управление персоналом

Тема 1.1 Сущность и формы кризиса персонала

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Разъясните понятия «кризис», «кризисная ситуация».

2 В чем особенности кризисного состояния организации?

3 Назовите различные формы кризиса.

4 Сформулируйте отличия традиционного и антикризисного управления.

5 Разъясните понятия «причина кризиса», «фактор кризиса».

6 В чем сущность кризиса персонала организации?

7 Сформулируйте внешние и внутренние причины кризиса персонала.

8 Охарактеризуйте типы кризисов персонала организации: управленческий, инновационный, переходный кризисы и кризис стабильности.

9 Назовите элементы системы антикризисного управления персоналом организации.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям

Примерные задания приведены далее.

Задание 1

Найдите соответствия между видом кризиса и его характеристикой, приведенными в таблице

Таблица – Перечень видов кризисов и их характеристик

Кризисы	Характеристика
1. Социальные	а) характеризуют противоречия финансовой системы или финансовых возможностей фирмы, это кризисы денежного выражения экономических процессов;
2. Финансовые	б) возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и т.п.;
3. Психологические	в) кризисы в социально-экономическом климате общества, коллектива или отдельной группы;
4. Организационные	г) кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных структурных подразделений, как отделение

Задание 2

Найдите соответствия между видом кризиса и его характеристикой, приведенными в таблице

Таблица – Перечень видов кризисов и их характеристик

Кризисы	Характеристика
1. Предсказуемые	а) наступают как этап развития, могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса;
2. Неожиданные	б) бывают результатом грубых ошибок в управлении или каких-либо природных явлений или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов;
3. Циклические	в) могут возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания;
4. Легкие	г) протекают заметно и легко обнаруживаются;
5. Глубокие	д) являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны;
6. Явные	е) ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы;
7. Латентные	ж) протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть, ими легче управлять.

Задание 3

Сформулируйте основные особенности управления персоналом в условиях кризисной ситуации.

Задание 4

Приведите 2-3 примера причинно-следственных связей между внешними и внутренними факторами кризиса организации.

Тема 1.2 Правовые вопросы регулирования кризисных ситуаций в организации

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Кратко охарактеризуйте содержание федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»

2 В чем состоит особенности процедуры наблюдения?

3 Сформулируйте понятие «арбитражного управляющего». Каковы возможные роли арбитражного управляющего?

4 Каковы последствия введения финансового оздоровления?

5 В чем состоит понятие «внешнее управление».

6 Что такое «конкурсное производство»? Уточните правовой статус должника и органов управления. Каковы последствия введения конкурсного производства?

7 В чем состоят особенности мирового соглашения? При каких условиях оно может быть достигнуто?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям

Примерные задания приведены далее.

Задание 1

Найдите соответствия между процедурами банкротства и их целями (в соответствии с определениями № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"), приведенными в таблице.

Таблица – Перечень процедур банкротства и их целей

Процедуры	Цели
1. Наблюдение	А) применяется …. в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов
2. Финансовое	Б) применяется …. в целях обеспечения сохранности его

оздоровление	имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов
3. Внешнее управление	В) применяется …. в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности
4. Конкурсное производство	Г) применяется …. в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами
5. Мировое соглашение	Д) применяется …. в целях восстановления его платежеспособности

Задание 2

Найдите соответствия между процедурами банкротства и их целями (в соответствии с определениями № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"), приведенными в таблице.

Таблица – Перечень процедур банкротства и их целей

Процедуры	Цели
1. Наблюдение	А) Конкурсный управляющий
2. Финансовое оздоровление	Б) Финансовый управляющий
3. Внешнее управление	В) Временный управляющий
4. Конкурсное производство	Г) Внешний управляющий
5. Мировое соглашение	Д) Административный управляющий

Тема 1.3 Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Разъясните понятие «кризисный менеджер».

2 Каким образом различные сочетания воли и интеллекта руководителя влияют на эффективность управленческой деятельности?

3 Каким образом классифицируются кризисные типы руководителей? Рассмотрите разные варианты их классификации.

4 Разъясните понятие «антикризисный тип руководителя».

5 Какими компетенциями должен обладать антикризисный руководитель?

6 Какими индивидуально-личностными качествами должен обладать эффективный руководитель антикризисного типа?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

Каким образом умения, связанные с педагогической функцией антикризисного менеджера, влияют на возможности преодоления кризисной ситуации?

Задание 2

Объясните содержание стратегической функции антикризисного руководителя, ее роль в преодолении кризисной ситуации.

Задание 3

Каковы причинно-следственные связи между способностью менеджера (кризис-менеджера) провоцировать кризисные ситуации и такими особенностями личности как:

а) наличие страха допустить ошибку

б) установление жесткой иерархии управления организацией

в) уверенность в собственной правоте, неумение слушать других

Задание 4

Объясните роль экспертно-инновационной функции антикризисного руководителя в преодолении антикризисной ситуации.

Тема 1.4 Подбор и подготовка антикризисных менеджеров

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 В чем проявляется эффективность антикризисного руководителя?

2 Охарактеризуйте психологические методы подбора антикризисных руководителей: интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты.

3 Опишите предпочтительную схему интервьюирования кандидатов на должность.

4 Как производится оценка личностных качеств и поведенческих реакций кандидата на должность в моделируемых кризисных ситуациях?

5 Кратко опишите разновидности ситуационных методов: «почтовая корзина»; доклады и презентации; ролевые игры; групповые дискуссии; анализ ситуаций («кейс-метод»); игры на планирование; сценарный метод.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

Изучить следующую ситуацию и ответить на вопросы

Недавно назначенный директор небольшого холдинга пригласил специалистов консалтинговой фирмы для разработки программы развития. В результате была сделана очень удачная программа, но при обсуждении вопросов работы с персоналом в ответ на предложения специалистов о необходимости создания команд с четким распределением властных полномочий между менеджерами холдинга директор сказал: «Власть не дают, ее завоевывают. Я буду работать с каждым руководителем персонально! У меня такой стиль…» Было понятно, что программа не будет внедрена никогда. За последующие два месяца директор благополучно развалил существующие командные звенья, а еще через 3 месяца был уволен собственниками холдинга.

Вопросы:

1. К какому типу кризисных менеджеров можно отнести героя данной истории?
2. Какие цели он преследовал?

Задание 2

Как деятельность генерального директора ЗАО «Асбесткирпич» О. Воропаева характеризует его профессионально-личностные качества в роли руководителя высшего звена? (см. ситуацию ниже)

Задание 3

Как выглядит портрет (образ) О. Воропаева с точки зрения антикризисного управления? (см. ситуацию ниже)

СИТУАЦИЯ.

В начале 1990-х гг. кирпичный завод в г. Асбест, позже ЗАО «Асбесткирпич», был одним из самых преуспевающих предприятий строительной отрасли Свердловской области. Потом начался спад. Продукция не находила спроса, долги по обязательным платежам исчислялись десятками миллионов рублей, оборудование дряхлело.

Новый собственник — корпорация «Уралроскор», пришедшая сюда в 1999 г., не могла «угадать» с топ-менеджером. За два года сменилось пять руководителей: производственники, местные экс-партийные руководители, специально приглашенные управляющие. Ни одному не удалось хотя бы частично восстановить позиции организации. В начале 2001 г. завод стоял на пороге банкротства.

Профессиональный снабженец Олег Воропаев, проработавший в этой сфере около сорока лет, пришел в организацию в конце января 2001 г. «Когда я зашел на завод, здесь лежало 6 млн штук кирпича, — вспоминает генеральный директор ЗАО «Асбесткирпич» Воропаев, — не могли реализовать. Уже спустя три месяца мы продавали его с колес, а заказчики выстраивались в очередь…»

Секрет топ-менеджера прост: самое убыточное производство можно сделать прибыльным, если найти свою нишу, отличающую предприятие от прочих. Для этого нужно чутко ощущать конъюнктуру рынка: «Мы должны иметь на руках козыри, какими не обладают другие производители кирпича. Нашим козырем стала гибкая ценовая политика и активное продвижение продукции. У каждого заказчика свои проблемы, мешающие нормально работать. Чем быстрее научишься их вылавливать и помогать, тем эффективнее будет сотрудничество.

Новый директор отличился и в более «хрупкой» производственной сфере, запустив цехи, где когда-то изготовляли непрофильные для кирпичного завода изделия – из хрусталя. Побочное производство стало изюминкой завода. «Начни мы снова делать обычные люстры, фужеры и стаканы – давно бы загнулись. В этой отрасли конкуренция сверхжесткая. Выход? Выпуск оригинальной продукции, переход на спецзаказы».

Первые три месяца Воропаев работал практически один: ни замов, ни финансового и технического директоров, главный инженер лежал в больнице. Воропаев не вылезал из цехов, знакомился с производством. Многое было в новинку, отсюда дополнительный азарт. По собственному признанию, хотел «заразить» людей делом. «Незаразившихся» уволил.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 1.1-1.4)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1:1

1. Кризисной ситуацией в организации является…

а) нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию

б) любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий

в) явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства для предупреждения их перерождения в кризис

2. Кризисное состояние организации – это…

а) нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию

б) любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий

в) явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства для предупреждения их перерождения в кризис

3. Целью деятельности организации в условиях антикризисного управления является…

а) получение максимальной прибыли

б) ликвидация причин кризисных тенденций или их последствий

4. К факторам кризиса относится…

а) низкая производительность труда

б) отсутствие социальной защищенности, низкий уровень квалификации работников

5. Внутренняя причина кризиса – это…

а) неготовность руководящего состава управлять в условиях кризиса

б) ужесточение конкуренции

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1:2

1. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» временный управляющий вправе:

а) распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничениями, предусмотренными законом;

б) получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника

в) отстранить от управления руководство предприятия;

г) заключать от имени должника мировое соглашение.

2. На какой стадии процесса банкротства предприятия прекращаются полномочия руководителя должника:

а) наблюдение;

б) финансовое оздоровление;

в) внешнее управление

г) конкурсное производство.

3. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения:

а) о реорганизации предприятии

б) о выплате дивидендов

в) о внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия

г) о создании филиалов и представительств

4. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» что понимается под несостоятельностью (банкротством):

а) невыполнение должником договорных обязательств и просроченная более трех месяцев задолженность по заработной плате

б) прекращение должником финансово-хозяйственной деятельности и неликвидность его имущества

в) обращение взыскания на имущество должника в связи с его неплатежеспособностью

г) признание арбитражным судом или объявления самим должником неспособность в полном объеме удовлетворить требованиям кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей

5. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» организация и проведение собрания кредиторов осуществляется:

а) арбитражным судом

б) арбитражным управляющим

в) комитетом кредиторов

г) руководством предприятия

6. Процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов – это…

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1:3

1. Характеристики токсических рабочих мест включают:

а) большое количество жалоб от клиентов

б) борьбу за власть и другие формы соперничества

в) неудовлетворенность работников уровнем материального и морального вознаграждения

г) несоблюдение требований по специальной оценке рабочих мест по условиям труда

д) наличие страха допустить ошибку

2. Категории токсических менеджеров по Р. Лубиту включают следующие типы:

а) самовлюбленный

б) агрессивный

в) слабый

г) токсический

д) тиранический

3. Административная функция антикризисного типа руководителя проявляется …

а) в контроле и оценке результатов, осуществлении коррекции деятельности, координации ее по времени, ресурсам, установлении мер поощрений и наказаний;

б) в постоянном мониторинге изменений, происходящих в различных сферах экономики, их квалифицированной оценке, создании условий для безотлагательного внедрения нововведений в практику;

в) в создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержании традиций, предотвращении и разрешении возникающих конфликтов, формировании стандартов поведения.

4. Экспертно-инновационная функция антикризисного типа руководителя проявляется …

а) в контроле и оценке результатов, осуществлении коррекции деятельности, координации ее по времени, ресурсам, установлении мер поощрений и наказаний;

б) в постоянном мониторинге изменений, происходящих в различных сферах экономики, их квалифицированной оценке, создании условий для безотлагательного внедрения нововведений в практику;

в) в создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержании традиций, предотвращении и разрешении возникающих конфликтов, формировании стандартов поведения.

5. Воспитательная функция антикризисного типа руководителя проявляется …

а) в контроле и оценке результатов, осуществлении коррекции деятельности, координации ее по времени, ресурсам, установлении мер поощрений и наказаний;

б) в постоянном мониторинге изменений, происходящих в различных сферах экономики, их квалифицированной оценке, создании условий для безотлагательного внедрения нововведений в практику;

в) в создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержании традиций, предотвращении и разрешении возникающих конфликтов, формировании стандартов поведения.

6. … кризис-менеджер уверен, что управляет на достаточно профессиональном уровне, но своими действиями или бездействием приводит управляемый объект в кризисное состояние. Вставьте пропущенное.

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1:4

1. Под антикризисным мышлением понимают…

а) способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности.

б) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний, сопровождающих кризисные ситуации.

в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;

2. Критическое жизненное событие относится к группе…

а) биографических методов

б) ситуационных методов

3. «Почтовая корзина» относится к группе…

а) биографических методов

б) ситуационных методов

4. К формам и методам подготовки антикризисных руководителей относятся:

а) организационное обучение

б) групповые тренинги

в) деловые игры

г) разбор конкретных ситуаций

д) теоретическая подготовка

е) психологическое информирование

5. Основным препятствием для становления антикризисного мышления является…

а) трудность в восприятии управленцами кризисных тенденций

б) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности

в) наличие деловых и профессиональных навыков общения с персоналом

Тема 1.5 Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Назовите факторы, оказывающие влияние на поведение персонала в условиях кризисной ситуации.

2. В чем проявляется стрессовое состояние работника?

3. Назовите факторы, влияющие на возникновение стресса личности в организации.

4. Перечислите психологические факторы, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника.

5. В чем проявляются последствия стрессового состояния работника?

6. Сформулируйте основные рекомендации по формированию стрессоустойчивости.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

В чем кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки? (см. ситуацию ниже).

Задание 2

Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы? (см. ситуацию ниже)

СИТУАЦИЯ

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Но, как работники, они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Тем не менее, среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

Задание 3

Изучить ситуацию и ответить на вопросы

На собрании трудового коллектива сотрудникам объявили о ликвидации предприятия в связи с финансовым кризисом. Один из сотрудников начал проявлять агрессию и бросился с кулаками на руководство, он то кричал о несправедливости, то плакал, после начал извиняться. На следующий день обратился с претензией к руководству о том, что он не был готов к такому развитию событий и не спал всю ночь. Что теперь ему делать? У него семья и дети.

Вопросы:

1. Какие факторы влияют на поведение персонала в данной ситуации?

2. Установите ее причины, предложите верные вариант знакомства персонала с изменениями.

Задание 4

Изучите ситуацию и дайте аргументированный ответ на следующий вопрос: «Можно ли назвать бухгалтера Галину Волкову токсичным работником, а ее поведение деструктивным?»

Бухгалтер Галина Волкова постоянно игнорирует указания руководителя, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До прихода нового начальника она сама претендовала на эту должность, но не была назначена по причине конфликтности характера. Однако работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов, она одна воспитывает ребенка. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Тема 1.6 Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Охарактеризуйте этапы разработки антикризисной кадровой политики.
2. В чем заключается роль кадрового потенциала кризисной организации?
3. Сформулируйте особенности антикризисной кадровой политики.
4. В чем заключается модернизационная кадровая политика?
5. Опишите реорганизационную кадровую политику.
6. В чем особенности корректирующей кадровой политики?

7. Сформулируйте основные принципы кадровой политики организации.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

Какая задача стоит перед службой управления персоналом в данной ситуации?

Как сфокусировать систему мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать ее с финансовыми результатами магазина?

Задание 2

Сформулируйте принципы и задачи кадровой политики торгового предприятия для решения кризисной ситуации.

СИТУАЦИЯ

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести кадров розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям: продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им.

Тема 1.7 Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Что включают планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации.
2. Каким образом осуществляется планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом?
3. Опишите взаимосвязь реорганизации и снижения издержек на рабочую силу.
4. Какова цель создания системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом?
5. Каковы основные требования к формированию антикризисной управленческой команды (антикризисного штаба)?
6. Каковы основные требования к формированию оперативных антикризисных групп?
7. Опишите формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисных ситуаций.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

Сформулируйте требования к членам антикризисной команды - руководителю команды и адаптивному менеджеру по:

а) личностным качествам;

б) профессиональным качествам;

в) возрасту;

г) опыту работы в организации.

Задание 2

Изучить ситуацию и ответить на вопрос.

После увольнения 4 тыс. человек у оставшихся 300 сотрудников Sony UK Technology Centre, которым повезло сохранить свою работу, моральное состояние было подавленным. Руководству пришлось приложить титанические усилия, чтобы восстановить мотивацию работников и вовлечь их в процесс реструктуризации производства.

Вопрос:

Какие меры позволят данной организации сохранить лояльность персонала после массового сокращения?

(предложить не менее 3 мероприятий)

Задание 3

Изучить ситуацию и ответить на вопросы

Кадровое агентство «Эталон», образованное 5 лет назад, в последнее время входило в число сильнейших в своем городе. Специализация – подбор сотрудников для производства (в том числе рабочих профессий). Около 40% объема всех заказов приходилось на одного клиента – крупный завод, находящийся в области.

Дела в кадровом агентстве шли неплохо. Последние два года функции работы с клиентами и рекрутинга были разделены, и работой с соискателями занимались два специалиста, а продажами и клиентской работой – три менеджера. Такое разделение, по мнению руководства, позволяло каждому заниматься своим делом, не распыляясь.

Наступивший кризис негативно сказался на деятельности кадрового агентства «Эталон». Так, основной клиент (завод) сократил заказы более чем вдвое и попросил о снижении цен на услуги. Объем прочих заказов (от остальных клиентов) сократился более чем в 10 раз. В целом объемы заказов понизились до 20% докризисного уровня, и продолжается динамика падения.

В настоящее время из двоих рекрутеров работой загружен только один (на 50%), второй фактически не имеет нагрузки. Три штатных менеджера занимаются активным поиском клиентов, но практически безрезультатно.

Вопросы:

1. Что делать в сложившейся ситуации руководству, рекрутерам, менеджерам кадрового агентства?

2. Предложите эффективный вариант антикризисного решения ситуации.

Тема 1.8 Психологическое сопровождение процесса антикризисного управления персоналом

1 Устный опрос на лекционном или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Раскройте содержание психологических принципов антикризисного управления.

2 В чем состоит понятие психологического сопровождения?

3 Каковы основные направления психологического сопровождения антикризисного процесса?

4 Сформулируйте основные проблемы психологического сопровождения.

5 Назовите технологии психологического сопровождения.

6 Каковы основные формы сопротивления изменениям?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям

Примерные задания по теме приведены ниже.

Задание 1

Изучить ситуацию и ответить на вопросы

В программу психологического сопровождения антикризисного управления персоналом малого предприятия были включены следующие направления: диагностика, коррекция и профилактика. Первоначальный этап планирования предполагал схематичность формулировок.

Вопросы и задания

1. Как вы думаете, может ли недостаток развернутого представления программы антикризисных мероприятий снизить их эффективность?

2. Приведите примеры мероприятий (2) для каждого направления психологического сопровождения персонала.

Задание 2

Как можно определить практическую ценность принципов антикризисного управления персоналом, представленных психологией?

Задание 3

Могут ли защитные механизмы личности препятствовать выходу из кризисной ситуации? Ответ обоснуйте.

Задание 4

С чем может быть связан выбор методов психологического сопровождения персонала в условиях кризиса в организации?

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 1.5-1.8)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1.5

1. Дисфункциональное деструктивное поведение – это…

а) профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности;

б) комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;

в) сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности;

г) действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.).

2. Имитационное деструктивное поведение – это…

а) профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности;

б) комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;

в) сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности;

г) действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.).

3. Консервативное деструктивное поведение – это…

а) профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности;

б) комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;

в) сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности;

г) действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.).

4. Девиантное деструктивное поведение – это…

а) профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности;

б) комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;

в) сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности;

г) действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.).

5. Стресс, вызываемый условиями труда, местом работы (производственные шумы, вибрация, укачивание на транспортных средствах, ограниченное рабочее пространство, неудобная поза, монотония), временным графиком работы (повышенная

продолжительность смены, приводящая к переутомлению, неудобные часы на работе), обозначается термином…

а) «рабочий стресс»

б) «профессиональный стресс»

в) «организационный стресс»

6. Эмоциональное истощение, возникающее на фоне стресса, вызванного межличностным общением, - это…

7. Противоправное поведение, профессиональная некомпетентность и другие формы нарушений относятся к … поведению персонала.

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1:6

1. Антикризисная кадровая политика включает в себя следующие элементы:

а) организационно-плановую составляющую

б) информационную составляющую

в) финансовую составляющую

г) технико-технологическую составляющую

д) социально-культурную составляющую

2. Реактивная политика состоит в том, что…

а) отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.

б) руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.

в) принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации; при этом организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.

г) руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.

3. Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что…

а) отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.

б) руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.

в) принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации; при этом организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.

г) руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.

4. Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что…

а) отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.

б) руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.

в) принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации; при этом организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.

г) руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.

5. Активная кадровая политика характеризуется тем, что…

а) отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.

б) руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.

в) принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации; при этом организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.

г) руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.

6. ……. кадровая политика требует создания новой системы управления персоналом, способной достигать цели и задачи кризисного предприятия.

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1.7

1. Переконтрактация персонала – это…

а) перезаключение трудовых договоров с учетом специфики кризисной ситуации

б) деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников

в) состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию

2. Аутплейсмент – это…

а) перезаключение трудовых договоров с учетом специфики кризисной ситуации

б) деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников

в) состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных

обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию

3. Концепция формирования готовности персонала к действиям в условиях кризисной ситуации включает следующие этапы:

а) психодиагностика персонала

б) обучение

в) подготовка

г) внедрение

д) целеполагание

е) контроль

4. Антикризисная управленческая команда – это…

а) перезаключение трудовых договоров с учетом специфики кризисной ситуации

б) деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников

в) состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию

5. Для эффективного управления персоналом в условиях кризисной ситуации необходимо преодоление

а) информационных барьеров

б) психологических барьеров

в) барьеров власти

г) коммуникационных барьеров

д) аналитических барьеров

Перечень примерных вопросов для тестирования по теме 1.8

1. Принцип гуманности как психологический принцип антикризисного управления…

а) предлагает рассматривать личность как главную ценность в системе профессиональных (производственных) отношений, требуя уважительного отношения к каждому человеку

б) предполагает определение индивидуальной траектории развития каждой личности (группы), выделение специальных задач, соответствующих способностям, возможностям, особенностям

в) подразумевает иерархичное и поступательное влияние на процессы, требующие изменений. Четкий и регламентированный характер, наличие субординации и самостоятельности делают процесс антикризисного реагирования максимально результативным

2. Принцип индивидуализации как психологический принцип антикризисного управления…

а) предлагает рассматривать личность как главную ценность в системе профессиональных (производственных) отношений, требуя уважительного отношения к каждому человеку

б) предполагает определение индивидуальной траектории развития каждой личности (группы), выделение специальных задач, соответствующих способностям, возможностям, особенностям

в) подразумевает иерархичное и поступательное влияние на процессы, требующие изменений. Четкий и регламентированный характер, наличие субординации и самостоятельности делают процесс антикризисного реагирования максимально результативным

3. Принцип системности как психологический принцип антикризисного управления…

а) предлагает рассматривать личность как главную ценность в системе профессиональных (производственных) отношений, требуя уважительного отношения к каждому человеку

б) предполагает определение индивидуальной траектории развития каждой личности (группы), выделение специальных задач, соответствующих способностям, возможностям, особенностям

в) подразумевает иерархичное и поступательное влияние на процессы, требующие изменений. Четкий и регламентированный характер, наличие субординации и самостоятельности делают процесс антикризисного реагирования максимально результативным

4. Метод работы, представляющий собой целостную системно организованную деятельность, в процессе которой создаются социально-психологические условия для успешного обучения и психологического развития каждого человека – это …

а) психологическое сопровождение

б) кадровая политика

в) технология психологического сопровождения

г) формирование стрессоустойчивости

5. Комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных мер, представленных разными методами, которые осуществляются всеми субъектами целостного процесса в целях обеспечения оптимальных социально-психологических условий для сохранения психического здоровья и полноценного развития и реализации личности – это…

а) психологическое сопровождение

б) технология психологического сопровождения

в) технология профессионального развития

г) кадровая политика

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Кризисное состояние организации.

2 Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления.

3 Внешние и внутренние причины кризиса персонала.

4 Процедуры банкротства

5 Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)».

6 Временный управляющий: права и полномочия.

7 Административный управляющий: права, обязанности

8 Внешний управляющий: права, обязанности, деятельность.

9 Классификация кризисных типов руководителей.

10 Антикризисный тип руководителя (АТР).

11 Компетенции антикризисного руководителя.

12 Особенности подбора антикризисного менеджера

13 Стрессовое состояние работника.

14 Факторы, влияющие на возникновение стресса личности в организации.

15 Формирование стрессоустойчивости персонала

16 Разработка антикризисной кадровой политики

17 Кадровый потенциал кризисной организации.

18 Особенности антикризисной кадровой политики.

19 Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом.

20 Создание системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом

21 Антикризисная управленческая команда (антикризисного штаба)

22 Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисных ситуаций.

23 Основные направления психологического сопровождения антикризисного процесса.

24 Проблемы психологического сопровождения персонала.

25 Технологии психологического сопровождения персонала.

26 Сопротивление персонала в условиях кризиса организации

27 Внутрифирменные источники и каналы информации в условиях антикризисного управления персоналом

28 Методы преодоления сопротивления персонала

29 Регулирование трудовых отношений при банкротстве

30 Регулирование трудовых отношений при ликвидации организации