Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 21.09.2023 14:38:07
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

_____ /А.В. Назаренко/

«16» _____ 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом
Профиль «Экономико-правовое обеспечение трудовых процессов»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2023 год приема)

Москва 2023

Разработчик(и):

Старший преподаватель
кафедры «Управление персоналом» /Е.Л. Арзамасова/

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»,
д.э.н., профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 4
   - 3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 4
   - 3.2. Тематический план изучения дисциплины 5
   - 3.3. Содержание дисциплины 5
   - 3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 6
   - 3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 7
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 7
   - 4.1. Нормативные документы и ГОСТы 7
   - 4.2. Основная литература 7
   - 4.3. Дополнительная литература 7
   - 4.4. Электронные образовательные ресурсы 7
   - 4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 7
   - 4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 7
5. Материально-техническое обеспечение 7
6. Методические рекомендации 8
   - 6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 8
   - 6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 9
7. Фонд оценочных средств 11
   - 7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 11
   - 7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 12
   - 7.3. Оценочные средства 13

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: заключается в изучении организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом в условиях кризиса в организации и ознакомление студентов с теорией и практическими методами работы по антикризисному управлению персоналом и приобретение необходимых компетенций.

Задачи дисциплины:

• изучить научные основы управления персоналом в условиях кризиса;

• обучиться формам, методам и правилам работы с персоналом организаций в условиях кризиса в организации;

• сформировать новое мышление в отношении принципов формирования и использования персонала кризисной организации любой формы собственности и механизма управления;

Обучение по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ОПК - 3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ИОПК-3.1. Знает: технологии определения стратегии управления персоналом организации; ИОПК-3.2. Умеет: определять траектории развития персонала с учетом внешней среды организации и оценивать их организационные и социальные последствия; ИОПК-3.3. Владеет: технологиями определения траекторий развития персонала с учетом внешней среды организации, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений; навыками разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры
1	**Аудиторные занятия**	**56**	9
	В том числе:		
1.1	Лекции	28	9
1.2	Семинарские/практические занятия	28	9

2	**Самостоятельная работа**	**52**	9
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	34	9
2.2	Подготовка доклада	4	9
2.3	Подготовка к зачету	6	9
2.4	Изучение литературы	8	
3	**Промежуточная аттестация**		
	зачет		9
	Итого	**108**	9

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	***Тема 1.*** *Кризис и его роль в социально-экономических процессах.*	10	2	2	6
2	***Тема 2.*** *Механизмы противодействия развивающемуся кризису.*	14	4	4	6
3	***Тема 3.*** *Методологические основы управления изменениями в период кризиса.*	10	2	2	6
4	***Тема 4.*** *Технологии управления изменениями в системе управления персоналом.*	14	4	4	6
5	***Тема 5.*** *Разработка стратегии для выхода из кризиса.*	16	4	4	8
6	***Тема 6.*** *Оценка персонала и обучение с целью преодоления кризисных явлений.*	14	4	4	6
7	***Тема 7.*** *Управление персоналом организации в кризисной ситуации.*	16	4	4	8
8	***Тема 8.*** *Сокращение рисков при реализации стратегии выхода их кризиса.*	14	4	4	6
	Итого	**108**	**28**	**28**	**52**

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. *Кризис и его роль в социально - экономических процессах.*

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Причины возникновения кризисов. Классификация кризисов. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений. Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса. Модели оценки кризиса.

Тема 2. *Механизмы противодействия развивающемуся кризису.*

Антикризисные организационные меры. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации. Роль стратегии в антикризисном управлении. Виды антикризисных кадровых стратегий. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса. Организация реализации выбранной стратегии. Направления антикризисной стратегии «Кадры и управление». Оценка эффективности стратегических и тактических решений антикризисного управления.

Тема 3. *Методологические основы управления изменениями в период кризиса.*

Программно-целевой подход к управлению изменениями. Принципы управления организационными изменениями. Функции управления и их оптимизация. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

Тема 4. *Технологии управления изменениями в системе управления персоналом организации*

Процесс управления изменениями. Типология изменений. Классификация изменений Короткова Э.М. Модели управления организационными изменениями: К. Левина, «Шесть шагов», «Калейдоскоп». Преодоление сопротивление персонала изменениям.

Тема 5. *Разработка стратегии для выхода из кризиса.*

Виды кадровых стратегий. Методы анализа состояния системы «Управления персоналом организации». Разработка стратегических альтернатив. Выбор стратегии выхода из кризиса.

Тема 6. *Оценка персонала и обучение с целью преодоления кризисных явлений.*

Система оценки персонала. Основные методы оценки персонала - прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персонала по целям. Управления знаниями и организационным обучением персонала. Программы обучения для руководителей высшего и среднего звена.

Тема 7. *Управление персоналом организации в кризисной ситуации.*

Особенности управления персоналом в условиях кризиса. Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные). Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса. Принципы формирования команды антикризисного управления. Основные функции антикризисного менеджера. Психолого-управленческая концепция кризисных менеджеров. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении. Классификация конфликтов, причины их возникновения. Управление конфликтами. Методы предотвращения и разрешения конфликтов. Роль организационной культуры в антикризисном управлении.

Тема 8. *Сокращение рисков при реализации стратегии выхода из кризиса.*

Стратегический анализ как метод комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации. Анализ возможных рисков. Методы оценки рисков. Количественные методы, качественные методы, эвристические методы. Факторы успешной управленческой деятельности.

3.4 Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое/семинарское занятие 1. Кризис и его роль в социально - экономических процессах

Практическое/семинарское занятие 2,3. Механизмы противодействия развивающемуся кризису.

Практическое/семинарское занятие 4. Методологические основы управления изменениями в период кризиса

Практическое/семинарское занятие 5,6. Технологии управления изменениями в системе управления персоналом организации

Практическое/семинарское занятие 7,8. Разработка стратегии для выхода из кризиса

Практическое/семинарское занятие 9,10. Оценка персонала и обучение с целью преодоления кризисных явлений

Практическое/семинарское занятие 11,12. Управление персоналом организации в кризисной ситуации
Практическое/семинарское занятие 13,14. Сокращение рисков при реализации стратегии выхода из кризиса

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

– Конвенция № 111 МОТ «Относительно дискриминации в области труда и занятий» от 25 июня 1958 г.
– Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

4.2 Основная литература

1. *Волкова, А. С.* Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520361

4.3 Дополнительная литература

1. *Горелов, Н. А.* Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512228
2. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510543

4.4 Электронные образовательные ресурсы

ЭОР находится в разработке

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

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

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данная дисциплина занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими нравственными, организационно-управленческими, социально-экономическими, культурно-этическими, политико-правовыми и другими нормами. 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 отработать практику их применения для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться с последними тенденциями в области предметной области, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам тем дисциплины.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с изменениями и дополнениями в действующем трудовом законодательстве, новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы

и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики будущего специалиста по управлению персоналом. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций 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.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с 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. 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 согруппни-

ков. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (зачету), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление 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 правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может 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. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

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;
- сдача зачета.

Подготовку к зачету целесообразно начать с изучения и проработки 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 указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету (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.

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 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.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):

- устные опросы
- тестирование
- решение задач
- выступление с докладом

Промежуточный контроль

- тестирование

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, 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 в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Решение задач

5 баллов ставится, если задача решена полно и правильно. Обучающийся выявил все аспекты, имеющие значение для решения задачи. Ответ является логичным и последовательным, все аргументы обоснованы.

Если решение задачи расходится с указанным в критериях оценки ответов, оно также может быть оценено на оценку «отлично», если предложенный вариант решения является логичным, тщательно обоснованным и аргументированным

4 балла ставится, если задача (кейс) решена достаточно полно и правильно. Автор выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Пропущен ряд важных деталей или уделено внимание посторонним аспектам. Допущено несколько незначительных ошибок.

3 балла ставится, обучающийся выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Задача (кейс) решена в целом правильно, однако неполно или с существенными ошибками. Логика работы недостаточно хорошо выстроена.

2 балла ставится, если ответ отсутствует полностью. Ответ не соответствует содержанию задачи. Отдельные фрагментарные правильные аргументы не позволяют оценить выполненную работу положительно.

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В 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.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы по разделам

Тема 1. *Кризис и его роль в социально - экономических процессах.*

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
Причины возникновения кризисов.
Классификация кризисов.
Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.
Модели оценки кризиса.

Тема 2. *Механизмы противодействия развивающемуся кризису.*

Антикризисные организационные меры.
Антикризисные механизмы финансовой стабилизации.
Роль стратегии в антикризисном управлении.
Виды антикризисных кадровых стратегий.
Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии.
Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса.
Организация реализации выбранной стратегии.
Направления антикризисной стратегии «Кадры и управление».
Оценка эффективности стратегических и тактических решений антикризисного управления.

Тема 3. *Методологические основы управления изменениями в период кризиса.*

Программно-целевой подход к управлению изменениями.
Принципы управления организационными изменениями.
Функции управления и их оптимизация.

Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

Тема 4. *Технологии управления изменениями в системе управления персоналом организации*

Процесс управления изменениями.

Типология изменений.

Классификация изменений Короткова Э.М. Модели управления организационными изменениями: К. Левина, «Шесть шагов», «Калейдоскоп».

Преодоление сопротивление персонала изменениям.

Тема 5. *Разработка стратегии для выхода из кризиса.*

Виды кадровых стратегий.

Методы анализа состояния системы «Управления персоналом организации».

Разработка стратегических альтернатив.

Выбор стратегии выхода из кризиса.

Тема 6. *Оценка персонала и обучение с целью преодоления кризисных явлений.*

Система оценки персонала.

Основные методы оценки персонала - прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персонала по целям.

Управления знаниями и организационным обучением персонала.

Программы обучения для руководителей высшего и среднего звена.

Тема 7. *Управление персоналом организации в кризисной ситуации.*

Особенности управления персоналом в условиях кризиса.

Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные).

Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса.

Принципы формирования команды антикризисного управления.

Основные функции антикризисного менеджера.

Психолого-управленческая концепция кризисных менеджеров.

Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.

Классификация конфликтов, причины их возникновения.

Управление конфликтами.

Методы предотвращения и разрешения конфликтов.

Роль организационной культуры в антикризисном управлении.

Тема 8. *Сокращение рисков при реализации стратегии выхода из кризиса.*

Стратегический анализ как метод комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации.

Анализ возможных рисков.

Методы оценки рисков.

Количественные методы, качественные методы, эвристические методы.

Факторы успешной управленческой деятельности.

Примерные тестовые вопросы

1. Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
б) стрессовым состоянием персонала организации;
в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;
е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.

2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного се элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характери-

зующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

а) кризисом персонала организации; б) кризисным состоянием организации;
в) кризисом организации; г) кризисом персонала организации-банкрота;
д) кризисной ситуацией в организации.

3. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
б) жесткая структура управления; в)возникновение новых управленческих проблем;
г) получение максимальной прибыли;
д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;
е) мобилизация кадрового потенциала организации;
ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

4. Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:

а) энерговооруженность; б) производительность труда;
в) текучесть персонала; г) уровень конфликтности;
д) фондоотдача; е) рентабельность; ж) удовлетворенность трудом.

5. Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:

а) ужесточение конкуренции; б) инфляционные процессы;
в) демографический кризис; г) низкоэффективная социальная политика;
д) политическая нестабильность; е) общественное мнение.

Примерные задачи для решения

Задача 1. Сфера деятельности компании ООО «Стройпоставки» — продажа строительных и отделочных материалов. В начале 20XX года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89 % за квартал). После проведения анализа сложившейся ситуации выяснилось, что часто нарушаются сроки поставки, коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы, руководитель отдела снабжения Игорь Максимов в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, да и система оплаты труда в подразделении никак не привязана к плановым показателям по объемам продаж.

На вопросы генерального директора Максимов заявил: «Если хотите, напишу заявление об увольнении». Максимов — самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Игорь — очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажорных обстоятельствах. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела продаж с большим уважением относятся к Максимову как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя.

Вскоре на должность замначальника отдела снабжения была назначена Юлия Руденко — грамотный специалист по логистике. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Однако постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов понимал, что Руденко более компетентна в вопросах логистики и экономики, и опасался, что она составит ему конкуренцию. Поэтому Игорь стал давать Юлии поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой им не удалось. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом качество работы снабженцев оставалось на неудовлетворительном уровне.

Вопросы и задания:

1. Возможно ли разрешить конфликтную ситуацию, оставив при этом в компании и И. Максимова, и Ю. Руденко? Если да, то каким образом?

2. Могут ли И. Максимов и Ю. Руденко стать членами антикризисной управленческой команды?

3. Можно ли отнести И. Максимова к антикризисному типу руководителя, если он является незаменимым в форс-мажорных обстоятельствах, но в то же время не является эффективным руководителем?

4. Как, на ваш взгляд, его можно использовать в системе антикризисного управления?

Задача 2. Объём производства и доходы ООО «Стротематика» быстро падают и Вам необходимо сократить аппарат управления. Каковы будут Ваши действия?

Задача 3.

Российская производственная компания, штат около 50 человек, на рынке с 1998 г. Директор заботился о сотрудниках, поддерживал доброжелательную и мягкую атмосферу в коллективе, никогда сильно не наказывал за опоздания и мелкие проколы по работе, хвалил и премировал за достижения. «Костяк» компании — это люди, долго и сплоченно работающие вместе много лет, отчего в коллективе сложилась атмосфера доверия и уважения.

Когда в период кризиса компания теряет ключевых клиентов, полгода сидит без заказов и без денег, сотрудники проявляют чудеса лояльности: месяцами работают без зарплаты, перебиваясь случайными подработками. Коллектив продолжает работать, менеджеры ищут заказы, инженеры и рабочие поддерживают своего руководителя. В итоге компания выигрывает крупный проект, позволяющий вернуться к нормальной работе. Пережив кризис, сохранив коллектив, компания возрождается, не потеряв ни одного из ключевых сотрудников.

Объясните механизм мотивации работников данного предприятия.

Перечень тем для эссе

1. Цикличность как закономерный процесс экономического развития общества. Понятие и типы экономических циклов.
2. Понятие, причины и последствия кризисных явлений в экономике.
3. Сущность, функции и принципы антикризисного управления персоналом
4. Социально-экономические системы: понятие, свойства, причины дестабилизации.
5. Роль и функции государственного антикризисного регулирования для обеспечения устойчивого развития экономики.
6. Виды государственного антикризисного регулирования и их сущность.

7. Понятие, роль и значение диагностики кризисов персонала в организации.

8. Основные виды анализа в рамках бизнес-диагностики организации и схемы их проведения.

9. Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом.

10. Социальная ответственность бизнеса и государства в рыночной экономике. Понятие социального партнерства. Социальное партнерство в современной России.

11. Конфликт как инструмент антикризисного управления в кризисной ситуации. Специфические конфликты в делах о банкротстве.

12. Управление персоналом в процедурах, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.

13. Защита прав работников организаций, к которым применяются процедуры, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.

14. Ответственность руководителей и арбитражных управляющих организации в процедурах банкротства.

15. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.

16. Система обучения и система допуска арбитражных управляющих к назначению в делах о банкротстве (допуск в профессию).

17. Оценка внутренних возможностей организации по увеличению масштабов хозяйственной деятельности.

18. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.

19. Общие и специальные требования к арбитражным управляющим.

20. Основные права и обязанности арбитражных управляющих в различных процедурах банкротства.

21. Вознаграждение арбитражных управляющих и система ответственности за результаты деятельности.

22. Организационное обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

23. Уровень развития правовой базы в РФ по банкротству

Перечень тем для подготовки доклада

1.Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.

2. Причины возникновения кризисов.

3. Классификация кризисов.

4. Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.

5. Антикризисные организационные меры.

6. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации.

7. Роль стратегии в антикризисном управлении.

8. Виды антикризисных кадровых стратегий

9. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии.

10. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса.

11. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

12. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.

13. Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные).

14. Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса.

15. Система оценки персонала.

16. Основные методы оценки персонала прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персонала по целям.

17. Управления знаниями и организационным обучением персонала.

18. Программы обучения как антикризисная мера управления.

19. Использование методов стратегического анализа для комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации.

20. Анализ возможных рисков.

21. Методы оценки рисков.
22. Современные методы антикризисного управления персоналом.
23. Задачи подбора и отбора персонала антикризисного управления персоналом.
24. Организация расстановки кадров в условиях кризиса
25. Этапы и виды адаптации персонала в условиях кризиса
26. Управление текучестью кадров в условиях кризиса
27. Организация высвобождения персонала
28. Направления повышения квалификации кадров
29. Преодоление сопротивление персонала изменениям.
30.Управления знаниями и организационным обучением персонала.
31.Программы обучения для руководителей высшего и среднего звена.
32. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.
33. Принципы формирования команды антикризисного управления.
34. Характеристика антикризисных мер, осуществляемых на макроуровне
36. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.
37. Классификация конфликтов, причины их возникновения.
38. Методы предотвращения и разрешения конфликтов.
39. Подготовка кадрового резерва в антикризисном управлении
40. Система мотивации персонала в антикризисном управлении
41. Методы стимулирования персонала в антикризисном управлении
42. Рационализация режимов труда и отдыха в антикризисном управлении
43. Подготовка и проведение аттестации персонала в антикризисном управлении
44. Методы контроля персонала в антикризисном управлении
45. Роль организационной культуры в антикризисном управлении
46. Мониторинг предприятия и прогнозирование кризиса.
47. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников.
48. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности.
49. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
50.Управление конфликтами в кризисной организации.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация поводится в форме тестирования. Тест охватывает все темы курса.

Примерный формат тестовых вопросов:

1. Кризис - это

1. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении

2.крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде +

3. ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов

2. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?

Да

3. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?

1. все перечисленное +

2. проблематика кризиса, острота кризиса

3.масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса

4. причины кризиса, возможные последствия кризиса

4. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?

1.система мониторинга кризисных ситуаций
2.стратегия и качество антикризисных программ
3.профессионализм антикризисного управляющего
4.оперативность и гибкость управления
5.все перечисленное +
6.анализ обстановки, прогнозирование тенденций

5. В зарубежной литературе для идентификации работника, занимающего руководящую должность, который наносит вред социально-психологическому благополучию персонала в частности и организации в целом называют Токсический менеджер