

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление персоналом в условиях кризиса

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление человеческим капиталом организации

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01 Управление персоналом в условиях кризиса относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-3: Способен администрировать работу с персоналом, готовить управленческие документы, осуществлять мониторинг выполнения поставленных задач.	ИПК-3.1: Понимает современную систему управления персоналом, выстраивает администрирование работы с персоналом в соответствии с современными научными разработками и эффективной практикой управления. ИПК-3.2: Организует и проводит мероприятия по управлению персоналом, готовит для их обеспечения соответствующие нормативные документы. ИПК-3.3: Проводит мониторинг выполнения задач по управлению персоналом на основании регламентирующих документов, оценивает результаты.	ИПК-3.1: Знать: 1) теорию управления персоналом и ее роль в достижении целей антикризисного управления; 2) типологию кадровых кризисов; Уметь: 1) обосновать выбор методов управления персоналом в условиях кризиса; Владеть: 1) методическим инструментарием формирования и администрирования работы системы антикризисного управления персоналом. ИПК-3.2: Знать: 1) содержание этапов процесса антикризисного управления персоналом; 2) принципы и организационные механизмы реализации процесса антикризисного управления персоналом;) разрабатывать и организовывать антикризисные и превентивные мероприятия в рамках процесса антикризисного управления	Кейс-задание	Зачёт: Тест Кейс-задание Контрольные вопросы

		<p>персоналом; Владеть: 1) организационными инструментами реализации процесса обучения персонала и методами подбора и подготовки антикризисных менеджеров;</p> <p>ИПК-3.3: Знать: 1) методы мониторинга и анализа процесса антикризисного управления персоналом; 2) принципы постановки задач и контроля за реализацией антикризисных и превентивных мероприятий в рамках процесса антикризисного управления персоналом; Уметь: 1) разрабатывать регламентирующую документацию и применять методы проактивного антикризисного управления персоналом; Владеть: 1) методами анализа эффективности процесса антикризисного управления персоналом</p>		
<p>ПК-8: Способен изучать внутренние и внешние факторы управления персоналом в организации.</p>	<p>ИПК-8.1: Понимает системные принципы изучения управления персоналом в организации, анализирует на их основе внутренние и внешние факторы управления персоналом. ИПК-8.2: Применяет методы изучения и анализа внутренних и внешних факторов управления персоналом в организации, оценивает их значение для реализации тех или иных функций управления персоналом. ИПК-8.3: Разрабатывает</p>	<p>ИПК-8.1: Знать: 1) сущность и причины возникновения и последствия экономического кризиса; 2) систему факторов и характеристики антикризисного управления персоналом; Уметь: 1) применять методы мониторинга внешней и внутренней среды как элемента антикризисного управления; Владеть: 1) методами мониторинга и обнаружения источников</p>	<p>Кейс-задание</p>	<p>Зачёт: Тест Кейс-задание Контрольные вопросы</p>

	<p>предложения по организации управления персоналом на основе изучения роли тех или иных внутренних или внешних факторов управления персоналом для осуществления профессиональной деятельности работниками.</p>	<p>кадровых кризисов во внутренней и внешней среде</p> <p>ИПК-8.2:</p> <p>Знать:</p> <p>1) требования к анализу антикризисной кадровой политики;</p> <p>2) значение, типы и направления совершенствования кадровой политики в условиях кризиса;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять методы диагностики кадровой ситуации, социального и кадрового аудита;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) инструментами прогнозирования развития кадровой ситуации в условиях кризиса</p> <p>ИПК-8.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) принципы, качественные и количественные характеристики реализации антикризисной кадровой стратегии, параметры оценки последствий кризиса для сотрудников и системы управления персоналом;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять методы анализа эффективности антикризисной кадровой стратегии;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) методами реорганизации кадровой политики, процессов, технологий для обеспечения устойчивости к последующим потенциальным угрозам и трансформациям факторов внешней и внутренней среды</p>		
--	---	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
--	-------

Общая трудоемкость, з.е.	2
Часов по учебному плану	72
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	0
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	1
самостоятельная работа	39
Промежуточная аттестация	0
	Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0
Тема 1. Кризис и методология антикризисного управления персоналом	12		6	6	6
Тема 2. Кадровая политика в условиях кризиса	10		4	4	6
Тема 3. Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса	17		8	8	9
Тема 4. Организация деятельности по антикризисному управлению	12		6	6	6
Тема 5. Кризисные и антикризисные менеджеры	10		4	4	6
Тема 6. Оптимизация расходов на персонал в условиях кризиса	10		4	4	6
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	72	0	32	33	39

Содержание разделов и тем дисциплины

Содержание

Тема 1. Кризис и методология антикризисного управления персоналом

Понятие кризиса и его роль в процессе социально-экономического развития. Внешние и внутренние причины кризиса организации. Типология кризисов. Кризис на предприятий и экономический механизм его возникновения. Последствия кризиса для организации.

Антикризисное управление. Стратегическое антикризисное управление как средство предотвращения кризисного состояния.

Сущность и формы кризиса персонала организации. Типы руководства при различных ситуациях кризиса персонала организации. Типология кадровых кризисов.

Система и процесс антикризисного управления персоналом организации

Тема 2. Кадровая политика в условиях кризиса

Разработка антикризисной кадровой политики.

Кадровый потенциал кризисной организации и формирование основы кадрового потенциала. Типология и направления кадровой политики в условиях кризиса. Риски возникновения кризиса.

Процесс антикризисного управления персоналом: принципы, этапы, цикличность анализ эффективности.

Тема 3. Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса.

Анализ внешней и внутренней среды организации как элемент антикризисного управления. Условия деятельности персонала в кризисных ситуациях.

Социальный и кадровый аудит.

Прогнозирование кризисных ситуаций.

Психологические принципы антикризисного управления. Цель, задачи и технология психологического сопровождения персонала в процессе кризиса. Методы психологического сопровождения персонала. Организационные изменения и кризисные ситуации в управлении персоналом.

Мотивация персонала и ее значение в антикризисном управлении. Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния. Методы и технологии управления персоналом в условиях кризиса.

Антикризисная корпоративная культура. Факторы и условия развития.

Тема 4. Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом.

Мероприятия антикризисного управления персоналом организации: аналитические, превентивные, антикризисные.

Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом.

Командный менеджмент в кризисных условиях.

Найм персонала в условиях кризиса. Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология.

Реорганизация, реструктуризация и реинжиниринг как антикризисные мероприятия. Реинжиниринг персонала.

Тема 5. Кризисные и антикризисные менеджеры.

Классификация кризисных типов руководителей. Индивидуально-личностные характеристики эффективного руководителя антикризисного типа. Модель антикризисного типа руководителя. Подбор и подготовка антикризисных менеджеров.

Тема 6. Оптимизация расходов на персонал в условиях кризиса

Условия реализации стратегии сокращения и сокращения издержек организации. Направления минимизации затрат и бизнес-процессы.

Стратегия сокращения издержек на персонал: условия и методы реализации.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Самостоятельная подготовка к практическим занятиям включает следующее:

- а) чтение разделов учебника в соответствии с заданием преподавателя по теме занятия;
- б) формулировку ответов на контрольные вопросы, обозначенные преподавателем, по теме занятия;
- в) рассмотрение проблемных и дискуссионных вопросов по предмету дисциплины с сопоставлением различных мнений и выработкой собственной позиции. Дискуссионные вопросы обозначаются преподавателем или выделяются самим студентом. Они обсуждаются на занятиях соответствующей тематики.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется комплект теоретических материалов.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-3:

Одним из ключевых элементов реорганизации системы управления предприятием в условиях кризиса является изменение системы кадрового делопроизводства в организации и его оптимизации. Чтобы делопроизводство полностью соответствовало реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации принимаемых новым руководством управленческих решений, требуется анализ процесса администрирования и состояния кадрового делопроизводства, кадрового учета и подготовки предложений по его оптимизации в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.

Возможные действия руководителя организации:

1. Изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации.
2. Изменение системы мониторинга и контроля исполнения принятых управленческих решений.
3. Использование в системе кадрового делопроизводства и кадрового учета современных информационных технологий.
4. Сохранение прежней системы кадрового учета и кадрового делопроизводства.

Задание

1. Проведите анализ сложившейся управленческой проблемы. В чем причины, обусловившие ее появление?
2. Насколько целесообразно использовать современные технологии разработки, обоснования и принятия решений для совершенствования системы администрирования работы с персоналом?
3. Почему в данной ситуации целесообразно привлечь приглашенного управленца со стороны, создать рабочую группу по анализу действовавшей в организации и по формированию новой системы кадрового производства и кадрового учета?
4. Насколько будет эффективным изменение системы получения заданий исполнителям и контроля их выполнения при сохранении старой схемы прохождения входящей и исходящей документации.
5. Кому целесообразно передать функции контроля качества и своевременности исполнения принятых планов и решений?
6. Возможно ли применение технологии делегирования полномочий, предоставления права принятия управленческих решений на более низком иерархическом уровне?
7. Потребуется ли новая система кадрового делопроизводства совершенствование системы мотивации исполнительской деятельности сотрудников организации? В чем это может проявляться?
8. Какое влияние может оказать подобный подход на финансовые аспекты деятельности организации?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Кадровые кризисы не возникают спонтанно, поскольку их источники и причины, как правило, обостряются в ответ на кризис, который может касаться любого аспекта функционирования организации, включая стратегии, используемые технологии, управленческие процессы и структуры, организационную культуру и персонал. Одним из источников кадрового кризиса является комплекс факторов внешней среды организации.

Характеристиками внешней среды, отмечаемыми в различных источниках, выступают: подвижность (динамизм) как степень стабильности среды; скорость происходящих во внешней среде изменений; сложность, определяемая числом и вариативностью факторов, оказывающих значительное влияние на хозяйственную деятельность субъекта экономики; неопределенность (степень новизны событий); невозможность ее четкого описания из-за недостаточности информации; взаимосвязанность (гетерогенность) факторов - степень разнородности факторов, определяющая силу, с которой изменение одного фактора среды влечет за собой трансформацию остальных факторов; направленность изменений, определяющая степень враждебности/благоприятствования среды; турбулентность – изменчивость состояния среды, определяемая непостоянством рыночных параметров, скоростью изменений, интенсивностью конкуренции, технологическими возможностями, покупательскими предпочтениями, давлением со стороны институциональной среды.

Задание:

1. Проанализируйте влияние каждой из характеристик внешней среды с точки зрения возможных предпосылок возникновения кризисной ситуации в системе управления персоналом.

2. Аргументируйте, какие их характеристик внешней среды оказывают наиболее существенное дестабилизирующее влияние на систему управления персоналом отечественных организаций на современном этапе развития (по отраслям и сферам действия).

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задания в целом выполнены. Качество работы удовлетворительное. Уровень знаний не ниже среднего. Выражена способность применять имеющиеся знания на практике. Анализ выполнен. Умения и владения продемонстрированы.
не зачтено	Задания выполнены не полностью, с грубыми ошибками. Качество работы ниже среднего уровня. Уровень знаний значительно ниже среднего. Отсутствует способность применять имеющиеся знания на практике. Анализ не выполнен или выполнен с грубыми фактическими или логическими ошибками. Умения и владения не продемонстрированы.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными недочетами и,	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

				с недочетами		выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-3

1. Согласно модели жизненного цикла кризиса, выделяются определенные стадии кризиса:

- 1) предварительная (первые признаки кризиса);
- 2) острая (провоцирующее событие);

- 3) хроническая (меры для блокировки развития кризиса);
- 4) стабилизирующая (меры для консервации кризиса);
- 5) разрешение кризиса.

Укажите, какая из указанных стадий не существует.

1. Под термином «антикризисное управление персоналом» понимают такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят:
2. управляемые процессы подготовки к кризису;
3. прогнозирование кризиса;
4. предупреждение кризиса;
5. администрирование кризиса;
6. обеспечение функционирования систем в периоды кризиса;
7. смягчение отрицательных последствий кризиса и использование факторов кризиса для развития.

3. Укажите какой из элементов лишний.

Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

1. наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
2. стрессовым состоянием персонала организации;
3. дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
4. планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
5. давлением окружающих на лица, принимающие решения.

4. 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, называется:

1. кризисом персонала организации;
2. кризисным состоянием организации;
3. кризисом организации;
4. кризисом персонала организации-банкрота;
5. кризисной ситуацией в организации.

5. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

1. ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
2. ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
3. дефицитом человеческих ресурсов;
4. повышением уровня конфликтности;

5. разрушением различных элементов системы управления персоналом;
6. конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

6. Кризисные менеджеры отличаются:

1. умением выделять главную и второстепенную информацию;
2. уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
3. авторитарным стилем руководства;
4. склонностью к переоценке собственных сил;
5. способностью быстро принимать решения;
6. неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

7. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает:

1. сырьевое обеспечение системы управления персоналом;
2. материально-техническое обеспечение системы управления персоналом;
3. организационное обеспечение системы управления персоналом;
4. информационное обеспечение системы управления персоналом;
5. общее инструментальное обеспечение системы управления персоналом;
6. трудовое ресурсное обеспечение системы управления персоналом;
7. финансовое обеспечение системы управления персоналом.

8. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:

1. быстрого реагирования;
2. реструктуризации;
3. адаптивных изменений;
4. принудительных организационных изменений;
5. управление сопротивлением;
6. кризисный метод;
7. экстремальный.

9. План управления кризисными ситуациями может включать:

1. перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
2. функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;
3. определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
4. комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;
5. потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;
6. направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

1. **Процесс мониторинга в системе антикризисного управления персоналом осуществляется**
2. ситуативно;
3. систематически;

4. административно;
5. прогнозируемо.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-8

1. При разработке и реализации антикризисной кадровой политики значение приобретает создание условий по обеспечению ее эффективности. На эффективность антикризисных мер влияет такой фактор внутренней среды организации, как комплекс психоэмоциональных качеств работников.

- 1) верно
- 2) неверно.

2. В каком из модулей антикризисной кадровой политики проводится анализ внутренних и внешних факторов управления персоналом в организации:

- 1) ресурсный;
- 2) программный;
- 3) диагностический;
- 4) организационный.

3. Диагностический этап процесса антикризисного управления персоналом включает:

1. корректировку кадровых технологий;
2. оценку угроз;
3. анализ последствий кризиса;
4. анализ эффективности кадровых решений.

4. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:

1. политические взгляды руководителя и подчиненных;
2. наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
3. возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
4. ожидания и потребности подчиненных;
5. структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
6. временные условия для принятия решений;
7. психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

5. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

1. определение целей исследования;
2. описание объекта исследования;
3. формулировку концепции исследования;
4. выбор методов исследования;
5. проведение исследования и анализ результатов;
6. проведение собрания трудового коллектива;
7. оглашение результатов исследования.

6. Факторами и условиями для формирования эффективной управленческой команды является:

1. повышенная оплата труда;
2. предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;
3. общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;
4. подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;
5. наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;
6. готовность членов управленческой команды к совместной работе.

7. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:

1. неэффективная структура управления;
2. недостаточная нагрузка работника;
3. отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
4. недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе;
5. необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
6. необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;
7. неучастие работников в управлении фирмой.

8. Факторы пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:

1. прогулы;
2. текучесть кадров;
3. опасность инцидента;
4. низкую производительность труда;
5. конфликтность;
6. неудовлетворенность работой;
7. ж) утомленность и чувство вины.

9. К деструктивным формам поведения в условиях кризиса относятся:

1. объективно-продуктивная тактика;
2. девиантные действия;

3. субъективно-продуктивная тактика;
4. непродуктивная познавательная тактика;
5. имитация бурной деятельности;
6. групповой эгоизм;
7. альтруистический эгоизм.

10. Снижение затрат на персонал в условиях кризиса:

1. уменьшение производительности труда;
2. уменьшение продолжительности рабочей недели;
3. уменьшение числа сотрудников с высоким уровнем профессионально-квалификационных характеристик.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	правильных ответов более 2/3
не зачтено	правильных ответов менее 2/3

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-3

Задание 1. После увольнения 60 человек у оставшихся 45 сотрудников компании «Х», сохранивших свою работу, моральное состояние было подавленным. Руководству пришлось приложить значительные усилия, чтобы восстановить мотивацию работников и вовлечь их в процесс реструктуризации производства.

Вопросы:

1. Как сохранить лояльность персонала после массового сокращения?
2. Какую роль играет кадровый потенциал организации в условиях кризиса?

Задание 2. В программу психологического сопровождения антикризисного управления персоналом малого предприятия были включены следующие направления: диагностика, коррекция и профилактика.

Вопросы:

1. Как правильно организовать разработку конкретных мероприятий, если первоначальный этап планирования предполагал схематичность формулировок.
2. Может ли недостаток развернутого представления программы антикризисных мероприятий снизить их эффективность?

Задание 3. 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 удастся 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.

Вопросы

1. Какая задача стоит перед службой управления персоналом в данной ситуации?
2. Как сфокусировать систему мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать ее с финансовыми результатами магазина?
3. Сформулируйте принципы и задачи кадровой политики торгового предприятия для решения кризисной ситуации.

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-8

Задание 1. Кризис, произошедший в компании «Х», был вызван рядом причин, среди которых:

- 1) общий спад производства в стране;
- 2) недостаточная развитость на предприятии системы сбыта при отсутствии маркетинга;
- 3) снижение реализации продукции и платежеспособности потребителей;
- 4) слабый непрофессиональный менеджмент;
- 5) низкая квалификация финансовой службы организации;
- 6) отсутствие службы безопасности и профессиональной охраны организации;
- 7) перераспределение рынка в пользу главного конкурента;
- 8) отсутствие стратегии в изменившихся условиях хозяйствования;
- 9) значительный износ технологического оборудования;
- 10) конфликт трудового коллектива и администрации, вынудивший к уходу генерального директора и продаже перспективного производства для гашения долгов по заработной плате;
- 11) снижение у работников мотивации к производительному труду, настроение озлобленности, конфликтности, приоритет личных интересов над общественными — выраженные симптомы разрушения корпоративной культуры, одним из которых стало расхищение имущества.

Вопросы

1. На какой стадии кризиса находится организация на момент описания ситуации?

2. Определите симптомы, причины и факторы кризиса.
3. Выделите внешние и внутренние причины кризиса.
4. Сформулируйте ключевые проблемы организации.
5. В чем проявился кадровый кризис?
5. Сформулируйте приоритеты и стратегические цели антикризисного управления в организации.

Задание 2. Организация «Х» в кризисном для страны и мирового рынка году столкнулась не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими проблемами в сфере управления персоналом, как:

- 1) чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- 2) монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- 3) отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- 4) отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- 5) низкая трудовая дисциплина;
- 6) неосуществляющаяся ротация сотрудников;
- 7) избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- 8) отсутствие обучения, встроенного в рабочий процесс; обмена опытом и внутренних семинаров успешных работников;
- 9) низкая производительность.

Данные о движении персонала предприятия приведены в таблице.

Данные о движении персонала

Показатель	Год		
	I	II	III
Численность персонала на конец года	783	655	506
Приняты на работу	446	352	201
Выбыли,	377	594	379

в том числе:	157	324	106
по собственному желанию			
за нарушение трудовой дисциплины	28	41	7
сокращение	4	31	194
временные работники	160	110	54
прочие	18	88	18
Среднесписочная численность	692	852	463
Коэффициент оборота по приему работников	0,64	0,41	0,43
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,54	0,7	0,82
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,43	0,24
Коэффициент постоянства кадров	0,85	0,75	0,79
Коэффициент замещения кадров	0,1	-0,28	-0,38

Основной причиной увольнения в кризисном году в организации было увольнение по собственному желанию (54,6 %), когда с началом мирового финансового кризиса предприятие стало задерживать заработную плату и снижать премиальные надбавки.

Однако уже через год основной причиной увольнений стало сокращение персонала. Количество работников, увольняющихся по собственному желанию, резко сократилось (до 27,9 %), люди пытались

удержаться на месте с целью сохранить источник дохода, но предприятие было вынуждено провести политику сокращения персонала, уменьшить объем выпускаемой продукции и снизить производство работ. Основная волна сокращений пришлась на первый квартал данного года. В целом за год было сокращено 194 человека, или 51,2 % от списочной численности работников.

В организации в результате проведенного анализа были определены следующие ключевые задачи и подзадачи для выхода из кризисного положения:

- 1) оптимизация затрат на персонал;

- 2) сохранение ключевых сотрудников предприятия;
- 3) обеспечение информирования персонала и поддержки позитивного настроения в коллективе.

Для организации было выделено несколько направлений оптимизации затрат на персонал.

Первое направление было связано с сокращением расходов на фонд оплаты труда за счет социальных и компенсационных выплат сотрудникам организации:

- 1) отказ от оплаты проезда к месту отдыха в период отпусков;
- 2) отмена предоставления льготных кредитов;
- 3) отказ оплаты стоматологических услуг.

Второе направление связано с сокращением численности персонала организации.

Вопросы

1. Составьте перечень причин кризисной ситуации на предприятии.
2. Составьте перечень факторов кризисной ситуации на предприятии.
3. Представьте в виде логической схемы этапы реализации антикризисных мероприятий на данном предприятии.

Задание 3. В процессе разработки антикризисных мероприятий коллектив организации «Х» разделен на 4 категории в зависимости от ценности для бизнес-процессов организации и степени возможного ущерба от увольнения сотрудников из той или иной группы:

- 1) специалисты, увольнение которых равнозначно прекращению деятельности организации;
- 2) специалисты, увольнение которых будет связано с ликвидацией части направлений бизнеса организации;
- 3) сотрудники, увольнение которых связано с определенными сложностями, но отсутствие которых не приведет к сворачиванию направлений бизнеса и снижению доходов организации. Сотрудникам этой категории превентивно за 3 месяца были вручены уведомления о возможном увольнении. Уведомление сопровождалось личным обращением генерального директора к сотруднику, в котором выражалась благодарность за его труд и уверенность в том, что компетентность сотрудника и полученный за время работы в организации опыт позволят ему найти новое место работы и проявить себя как грамотного специалиста;
- 4) сотрудники, которые могут быть уволены без ущерба для функционирования организации. Увольнение сотрудников этой категории, в которую в основном входили специалисты, неудовлетворительно выполняющие свои служебные обязанности, произошло практически сразу же после принятия ряда антикризисных положений на предприятии.

Задание

1. Определите организационные цели в отношении каждой категории сотрудников.
2. Обоснуйте мероприятия по оптимизации расходов на фонд оплаты труда для каждой категории сотрудников.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задания в целом выполнены. Качество работы удовлетворительное. Уровень знаний не ниже среднего. Выражена способность применять имеющиеся знания на практике. Анализ выполнен. Умения и владения продемонстрированы.
не зачтено	Задания выполнены не полностью, с грубыми ошибками. Качество работы ниже среднего уровня. Уровень знаний значительно ниже среднего. Отсутствует способность применять имеющиеся знания на практике. Анализ не выполнен или выполнен с грубыми фактическими или логическими ошибками. Умения и владения не продемонстрированы.

5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-3

Вопросы к зачёту

1. Понятие кризиса и его роль в процессе социально-экономического развития.
2. Стратегическое антикризисное управление как средство предотвращения кризисного состояния.
3. Сущность и формы кризиса персонала организации.
4. Типы руководства при различных ситуациях кризиса персонала организации.
5. Система и процесс антикризисного управления персоналом организации
6. Разработка антикризисной кадровой политики.
7. Кадровый потенциал кризисной организации и формирование основы кадрового потенциала.
8. Методы психологического сопровождения персонала.
9. Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния.
10. Методы и технологии управления персоналом в условиях кризиса.
11. Мероприятия антикризисного управления персоналом организации: аналитические, превентивные, антикризисные.
12. Командный менеджмент в кризисных условиях.

13. Найм персонала в условиях кризиса.
14. Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология.
15. Реорганизация, реструктуризация и реинжиниринг как антикризисные мероприятия.
16. Реинжиниринг персонала.

5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-8

Вопросы к зачёту

1. Риски возникновения кризиса.
2. Анализ внешней и внутренней среды организации как элемент антикризисного управления.
3. Условия деятельности персонала в кризисных ситуациях.
4. Прогнозирование кризисных ситуаций.
5. Организационные изменения и кризисные ситуации в управлении персоналом.
6. Мотивация персонала и ее значение в антикризисном управлении.
7. Факторы и условия развития антикризисной корпоративной культуры.
8. Индивидуально-личностные характеристики эффективного руководителя антикризисного типа.
9. Модель антикризисного типа руководителя.
10. Условия реализации стратегии сокращения и сокращения издержек организации.
11. Условия и методы реализации стратегии сокращения издержек на персонал.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Вопросы к зачёту изучены. Уровень знаний в объёме, соответствующем программе подготовки. Продемонстрированы все основные умения. Решено большинство стандартных задач. Продемонстрированы базовые навыки и владения.
не зачтено	Вопросы к зачёту изучены плохо. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, базовые навыки и владения.

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

Основная литература:

1. Волкова Анна Сергеевна. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. - Москва : Юрайт, 2024. - 170 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/544582> (дата обращения: 15.08.2024). - ISBN 978-5-534-15236-4 : 829.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=902167&idb=0>.
2. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности : монография / Санталова М.С.; Борщева А.В.; Соклакова И.В.; Сурат И.Л. - Москва : Дашков и К, 2022. - 208 с. - ISBN 978-5-394-04681-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=838695&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Анисимов Александр Юрьевич. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. - Москва : Юрайт, 2021. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14305-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=765403&idb=0>.
2. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум для спо / Е. Б. Яковлева [и др.] ; под редакцией Е. Б. Яковлевой. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2024. - 252 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/544359> (дата обращения: 15.08.2024). - ISBN 978-5-534-14401-7 : 1129.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=903735&idb=0>.
3. Черняева Г. В. Научные методы в управлении персоналом. Практикум для студентов направления «Управление персоналом» очно-заочной формы обучения / Черняева Г. В. - Москва : РУТ (МИИТ), 2021. - 72 с. - Книга из коллекции РУТ (МИИТ) - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=828922&idb=0>.
4. Максимцев И. А. Управление персоналом : учебник и практикум / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 526 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-9916-8443-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=839771&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Интернет-ресурсы:

1. hrm.ru — портал о кадровом менеджменте.
2. rhr.ru — портал «Человеческие ресурсы».
3. hrdevelopment.ru — сайт Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала».
4. www.pro-personal.ru — информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом.
5. hr-journal.ru — электронный журнал по управлению персоналом.
6. hr-portal.ru — сайт проекта HR-Portal для профессионалов в сфере управления персоналом.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Арташина Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.