

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

Кафедра организационного развития

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность: «Управление персоналом организации»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Управление персоналом в условиях кризиса*  
Рабочая программа дисциплины

Составители:

*к.э.н., профессор А.Н. Фомичев*

*к.э.н., доцент И.Ю. Пахомов*

Ответственный редактор:

*д.э.н., профессор Н.И. Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 8 от 25.03.2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>1. Пояснительная записка.....</b>	<b>4</b>
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы.....	5
<b>2. Структура дисциплины.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Содержание дисциплины.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Образовательные технологии.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения.....</b>	<b>7</b>
5.1. Система оценивания.....	7
5.2. Критерии выставления оценок.....	8
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	11
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....</b>	<b>18</b>
6.1. Список источников и литературы.....	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	19
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	19
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....</b>	<b>19</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....</b>	<b>19</b>
<b>9. Методические материалы.....</b>	<b>21</b>
9.1. Планы семинарских занятий.....	21
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	30
9.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	31
<b>Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины дисциплины.....</b>	<b>34</b>

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации в условиях кризиса, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами в условиях кризиса на практике.

#### Задачи:

- рассмотреть общую проблематику теории и практики управления персоналом в условиях кризиса;
- исследовать эволюцию развития теории управления персоналом в условиях кризиса;
- изучить принципы, задачи, формы и объекты, этапы, методы и процедуры управления персоналом в условиях кризиса.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы анализа имеющихся ресурсов и ограничений, оценки и выбора оптимальных способов решения поставленных задач</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивать и выбирать оптимальные способы решения поставленных задач</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа имеющихся ресурсов и ограничений, оценки и выбора оптимальных способов решения поставленных задач</li> </ul>
ПК-3. Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой	ПК-3.1. Способен разработать системы организации и нормирования труда персонала	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки системы организации и нормирования труда персонала</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработать системы организации и нормирования труда персонала</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p>

		- навыками разработки системы организации и нормирования труда персонала
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Управление персоналом в условиях кризиса» является частью блока дисциплин «Дисциплины по выбору» вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность «Управление персоналом организации».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Для изучения дисциплины необходимы знания по основам теории управления, основам управления персоналом, трудовому праву, экономике организации.

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины, необходимы для изучения следующих дисциплин: Основы управленческого консультирования, а также успешному прохождению преддипломной практики, написанию и защите ВКР.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### 2.1. Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	20
7	Семинары/лабораторные работы	22
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 академических часа(ов) и экзамен – 18 часов.

### 2.2. Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
8	Лекции	12
8	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов) и экзамен – 18 часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ пп	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Кадровое направление деятельности предприятия как объект управления	Понятие «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Кадровый менеджмент как важнейший фактор выживания фирмы в условиях становления рыночных отношений в РФ. Цели управления персоналом. Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом.
2.	Рынок труда, его правовое регулирование и особенности его функционирования в условиях переходной экономики	Сущность рынка труда, его типология, структура. Общие положения о рынке труда. Рынок труда: занятость, безработица и экономические циклы. Основные задачи государственного регулирования на рынке труда. Проблемы функционирования рынка труда в переходной экономике современной России. Необходимость и возможность регулирования рынка труда на современном этапе развития рыночной экономики в России. Роль маркетинга и менеджмента на рынке труда.
3.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	Сущность кризисов и их проявление в экономических системах. Основные причины возникновения кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
4	Особенности и виды экономических кризисов	Общепринятая классификация экономических кризисов. Экономические кризисы на микро и макроуровне.
5	Механизмы антикризисного управления	Диагностика и оценка финансового состояния. Маркетинг и организационно-производственный менеджмент. Антикризисное бизнес-планирование. Организация ликвидации предприятия.
6.	Человеческий фактор антикризисного управления	Научное содержание и практическое значение понятия «Человеческий капитал». Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами. Управление развитием человеческого капитала, как фактор антикризисного развития организации.
7.	Роль профсоюзов в условиях кризиса	Историческая детерминанта профсоюзов. Роль и место профсоюзов в регулировании договорных трудовых

		отношений на предприятиях. Понятие профсоюзов. Нормативно-правовое регулирование. Правовой статус профсоюза. Права и гарантии деятельности профсоюзов. Взаимоотношения предпринимателей и профсоюзов. Роль профсоюзов в повышении заработной платы. Место и роль профсоюзов в политической системе общества. Роль профсоюзов на рынке труда.
8.	Кадровая политика в условиях кризиса	Типы кадровой стратегии в условиях кризисной ситуации. Принципы формирования кадровой политики кризисного предприятия. Методы формирования кадровой политики кризисного предприятия. Персонал управления в условиях кризиса. Профессиональные проблемы менеджера в кризисной ситуации. Назначение и область деятельности менеджера по антикризисному управлению. Модель менеджера антикризисного управления. Кадровая политика в условиях кризиса: популярные антикризисные меры.

#### 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- участие в дискуссии на семинаре (4 занятия);	5 баллов	20 баллов
- тест	20 баллов	40 баллов
<i>Промежуточная аттестация:</i>		
Промежуточная аттестация - экзамен	40 баллов	40 баллов
<b>Итого за семестр</b> Экзамен	100 баллов	

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине:

Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной,</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворитель- но»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворите- льно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

Критерии оценки по каждому из видов текущего контроля приведены далее.

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:*

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);

- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);

- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-4 балла;

- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-8 баллов;

- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность - 9-10 баллов.

*При оценке ответа при промежуточной аттестации учитываются:*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-8 баллов);

- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п.9.**

### **Примеры Тестов**

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждого раздела, закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, контрольным работам, экзамену.

**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 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:**

- 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 ограничено, сводятся к таким, как:**

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

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

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
- е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

**7. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:**

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;

- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

**8. Кризисные менеджеры отличаются:**

- а) умением определять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;
- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

**9. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:**

- а) руководитель;
- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

**10. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:**

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;
- г) умение поддерживать собственный авторитет;
- д) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;
- ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

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

- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
- б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
- в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- г) ожидания и потребности подчиненных;

- д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
- е) временные условия для принятия решений;
- ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

**12. Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:**

- а) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;
- б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;
- в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;
- г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации;
- д) выработка коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;
- е) социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности внутри антикризисной команды;
- ж) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний.

**13. Психологи утверждают, что существуют тендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам.**

- а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей;
- б) ощущение подавленности;
- в) усиление физической активности;
- г) анализирование причин своего состояния;
- д) реализация модели «тщательно обдумать»;
- е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».

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

- а) неэффективная структура управления;
- б) недостаточная нагрузка работника;
- в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
- г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе;
- д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;

е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;

ж) неучастие работников в управлении фирмой.

**15. Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:**

а) прогулы;

б) текучесть кадров;

в) опасность инцидента;

г) низкая производительность труда;

д) конфликтность;

е) неудовлетворенность работой;

ж) утомленность и чувство вины.

**16. К деструктивным формам поведения относятся:**

а) объективно-продуктивная тактика;

б) девиантные действия;

в) субъективно-продуктивная тактика;

г) непродуктивная познавательная тактика;

д) имитация «бурной» деятельности;

е) групповой эгоизм;

ж) альтруистический эгоизм.

**17. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:**

а) повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;

б) удовлетворение потребности в персонале;

в) развитие инновационных методов управления трудом;

г) мероприятия внутриорганизационного РК;

д) формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;

е) развитие маркетинговой деятельности организации;

ж) «омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

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

а) определение целей исследования;

- б) описание объекта исследования;
- в) формулировка концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

**19. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает следующее обеспечение системы управления персоналом:**

- а) сырьевое;
- б) материально-техническое;
- в) организационное;
- г) информационное;
- д) общеинструментальное;
- е) трудовое ресурсное;
- ж) финансовое.

**20. Предметом оценки аудита персонала (кадрового аудита) является:**

- а) адекватность кадрового потенциала совокупного работника задачам организации;
- б) качество индивидуальной работы с людьми, действия которых требуют корректировки;
- в) соответствие численности, профессионально-квалификационного состава, среднего разряда, производительности и других количественных показателей необходимому или проектируемому значению;
- г) полнота и достоверность информационной и методической поддержки работников;
- д) влияние профессиональных и личностных качеств отдельных работников (управленческой и профессиональной «элиты») на уровень кадрового потенциала;
- е) затраты на реструктуризацию с целью приведения в соответствие указанных показателей, в т. ч. на высвобождение, переподготовку, трудоустройство.

**Перечень примерных вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине  
«Управление персоналом в условиях кризиса»**

1. Понятие кризиса в организации. Причины, факторы и симптомы кризиса.

2. Особенности управления организацией в условиях кризиса. Отличия традиционного и антикризисного управления.

3. Диагностика кризисных состояний в организации. Источники и методы получения информации о состоянии организации.

4. Кризис персонала организации, причины его возникновения. Типы кризисов персонала.

5. Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса.

6. Система антикризисного управления персоналом организации. Состав и характеристика основных элементов.

7. Антикризисная стратегия управления персоналом, ее цели и задачи.

8. Антикризисная кадровая политика. Принципы формирования и состав кадровой политики в условиях кризиса. Планы управления кризисными ситуациями.

9. Основные этапы кадровой работы в системе антикризисного управления персоналом. Содержание и краткая характеристика.

10. Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом.

11. Механизмы реорганизации и снижения издержек на рабочую силу.

12. Создание и развитие системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом.

13. Механизмы формирования антикризисной управленческой команды (антикризисного штаба).

14. Механизмы формирования оперативных антикризисных групп.

15. Методы и алгоритмы подготовки и адаптации персонала к действиям в условиях кризиса.

16. Механизмы внедрения антикризисных методов работы с персоналом.

17. Особенности мотивации персонала в условиях кризиса организации.

18. Причины и методы снижения сопротивляемости персонала организационным изменениям.

19. Характеристики кризисных и антикризисных руководителей. Подходы к формированию навыков антикризисного управления персоналом.

20. Основные сложности и проблемы, возникающие в процессе управления персоналом в условиях кризиса организации.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### Литература

##### Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 288 с. - ISBN 978-5-394-05433-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084835>
2. Васин, С. М. Антикризисное управление: учеб. пособие/ В.М. Васин, В.С. Шутов. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/6657>. - ISBN 978-5-16-104784-2. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1036517>.
3. Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации: учебное пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2017. - 164 с. - ISBN 978-5-7996-2169-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1946332>

##### Дополнительная литература

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/4118](http://www.dx.doi.org/10.12737/4118). - ISBN 978-5-16-107113-7. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/993305>
2. Орехов, В. И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 268 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006790-2. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1008123>
3. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса: монография / В. В. Горлов, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова, В. И. Сурат ; под науч. ред. И. В. Соклаковой. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. - 194 с. - ISBN 978-5-394-04924-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084839>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;

- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;

- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей.

Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;

- в форме электронного документа;

- в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Планы занятий по курсу предназначены для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом».

Проблематика практических занятий связана с тематикой лекций и ориентирована на более глубокое изучение ряда ключевых вопросов курса.

Выбор литературы для проведения занятий обусловлен необходимостью более подробного рассмотрения процессов в организации. Одновременно с тем предложенный список не является исчерпывающим и может быть дополнен студентами после обсуждения с преподавателем.

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора - экспертиза почерка. К Вам пришел один кандидат на вакантную должность, на роль которого выберите любого из своих близких или знакомых. Попросите написать его под диктовку текст в 7-10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель.

1. РАЗМЕР БУКВ:

Очень маленькие - 3 балла Просто маленькие - 7 баллов Средние - 17 баллов Крупные - 20 баллов.

2. НАКЛОН БУКВ: левый наклон - 2 балла резкий наклон влево - 5 баллов правый наклон - 14 баллов резкий наклон вправо - 6 баллов прямое написание - 10 баллов.

3. ФОРМА БУКВ: округлые - 9 баллов бесформенные - 10 баллов угловатые - 19 баллов.

4. СТРОЧКИ: "ползут" вверх - 16 баллов прямые - 12 баллов "скользят" вниз - 1 балл.

5. СИЛА НАЖИМА: легкая - 8 баллов средняя - 15 баллов сильная - 21 балл.

6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ: склонность к соединению букв - 11 баллов склонность к отделению букв друг от друга - 18 баллов смешанный стиль - 15 баллов.

7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

Почерк старательный - 13 баллов почерк неровный - 9 баллов почерк небрежный - 4 балла.

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

1. 38-51 баллов - такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;

2. 52-63 - так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;

3. 64-75 - этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;

4. 76-87 - такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

5. 88-98 - эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;

6. 99-109 - такие люди обладают быстротой ума и независимость суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны; 7.110-121 - такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

## Ситуация 2

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму

(см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

## Ситуация 3

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов,

лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

## 2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

### *Задание*

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

#### 2. Психологические характеристики на конфликтующих

Л.	Архитектор
Творческий человек, который привык проявлять инициативу в работе. По всей видимости работала под началом архитектора-демократа и поэтому не может смириться с новым начальником.	Авторитарный стиль руководства, боится, что Л. больше его знает. Не любит, когда подчиненные проявляют инициативу, хочет чтобы все делалось по его указке

#### Ситуация 4

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер- программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

### *Задание*

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер- программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

#### Ситуация 5

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему

"Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы

перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

## ВОПРОСЫ

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

### Ситуация 6

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемым региональным Вице-Президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. Рис.1).



*Рис. 1 Организационная структура компании "Сатурн" в России.*

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры "Сатурн" и преподавателей местной школы управления была создана 5-ти дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-Президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание, через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

#### ВОПРОСЫ

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

#### Ситуация 7

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до

пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

#### ВОПРОСЫ

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий г.о. подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

#### Ситуация 8

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям Сатурна подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

#### ВОПРОСЫ

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?

### 3. Что делать в сложившейся ситуации?

#### Ситуация 9

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

#### ВОПРОСЫ

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

#### Ситуация 10

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения

новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату: оказалось, что завод практически имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил: его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

#### ВОПРОСЫ

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

#### **Рекомендации по выполнению контрольных работ**

Контрольные работы выполняются в соответствии с рабочей программой.

1. При подготовке к контрольной работе студенты должны внимательно изучить весь материал, запомнить основные формулы и алгоритмы.

2. Необходимо дополнительно проработать наиболее сложные моменты изучаемого раздела.

3. При выполнении контрольной работы в аудитории следует:

- внимательно прочитать условие задания и при необходимости задать вопросы преподавателю;

- выполнить задание на черновике и сделать проверку;

- аккуратно оформить контрольную работу на листах формата А4, указав фамилию, имя, номер группы, номер варианта задания;

- при выполнении контрольных работ по программированию необходимо разработать графический интерфейс пользователя, программный код со всеми комментариями и скопировать интерфейс, код и результаты работы программы на преподавательский компьютер в папку, указанную преподавателем;

- необходимо контролировать время выполнения этапов работы, чтобы уложиться в отведенный временной регламент

- следует использовать рекомендованные преподавателем методики решения различных типов задач.

4. Перед сдачей оформленной контрольной работы следует ее внимательно проверить.

### **9.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины, подготовке к практическим занятиям и промежуточной аттестации основным направлением работы студента должно быть не запоминание для последующего воспроизведения учебного материала курса, а закрепление глубокого понимания содержания дисциплины и навыков правильного применения имеющихся знаний в предстоящей профессиональной деятельности.

Основными источниками для подготовки к зачету должны быть рекомендованные основные и дополнительные учебные издания.

Перед началом подготовки к зачету студенту необходимо повторить прослушанные лекции и установить ту часть из пройденной учебной дисциплины, которая является главной в учебном материале, а какая второстепенной.

При подготовке рекомендуется сосредоточиться на основных, наиболее сложных разделах, разбирая их по конспекту и учебнику.

Важным является знание и понимание содержания основных терминов и правильное их применение. Ответ рекомендуется начинать с того, что дать определение по существу вопроса. Затем следует раскрыть содержание вопроса, с приведением примеров из практической деятельности.

Завершать ответ на вопрос следует коротким выводом. Очень важно при ответе на вопрос отразить понимание студентом взаимосвязи экологических проблем с практической деятельностью туристической индустрии.

Положительно оценивается, если при ответе на вопрос, студент иллюстрирует ответ графиками, схемами т.п.

**Приложение 1.****Аннотация рабочей программы дисциплины**

Дисциплина «Управление персоналом в условиях кризиса» является частью блока дисциплин «Дисциплины по выбору» вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» направленность: «Управление персоналом организации».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Цель дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации в условиях кризиса, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами в условиях кризиса на практике.

Задачи:

- рассмотреть общую проблематику теории и практики управления персоналом в условиях кризиса;
- исследовать эволюцию развития теории управления персоналом в условиях кризиса;
- изучить принципы, задачи, формы и объекты, этапы, методы и процедуры управления персоналом в условиях кризиса.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

УК-2.1 - Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач

ПК- 3.1 -Способен разработать системы организации и нормирования труда персонала

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- методы анализа имеющихся ресурсов и ограничений, оценки и выбора оптимальных способов решения поставленных задач (УК-2.1)

- методы разработки системы организации и нормирования труда персонала (ПК-3.1)

**Уметь:**

- анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивать и выбирать оптимальные способы решения поставленных задач (УК-2.1)

- разработать системы организации и нормирования труда персонала (ПК-3.1)

**Владеть:**

- навыками анализа имеющихся ресурсов и ограничений, оценки и выбора оптимальных способов решения поставленных задач (УК-2.1)

- навыками разработки системы организации и нормирования труда персонала (ПК-3.1)

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

