

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления персоналом

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

38.04.03 Управление персоналом

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Управление человеческими ресурсами компании

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

*Управление персоналом в условиях кризиса*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд. экон. наук, доцент И. Ю. Пахомов*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

управления персоналом

№ 6 от 04.12.2025

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка.....	4
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 образовательной программы.....	5
2. Структура дисциплины .....	5
3. Содержание дисциплины .....	6
4. Образовательные технологии .....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания.....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
6.1 Список источников и литературы.....	15
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	15
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	16
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	16
9. Методические материалы.....	17
9.1 Планы семинарских занятий.....	17
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	24
9.3 Глоссарий по дисциплине.....	25
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	28

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель* дисциплины: формирование у обучающихся компетенций, необходимых для разработки и реализации решений 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;

выработать у магистрантов навыки исследовательской и организаторской работы в группах, умение формулировать задачи исследования систем управления человеческими ресурсами, разрабатывать методы их реализации с использованием персональных компьютеров, а также выполнять технические, технологические и экономические расчеты, организовывать внедрение необходимых изменений в функциональную структуру и технологию работы системы управления человеческими ресурсами.

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

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.4Принимает управленческие решения в сложных нестандартных ситуациях, с различным уровнем риска и неопределенности, в условиях наличия различных мнений	<i>Знать:</i> основы организации работы коллектива в условиях кризиса <i>Уметь:</i> организовать работу коллектива в условиях кризиса <i>Владеть:</i> навыками организации работы коллектива
ПК-3. Способен разработать, реализовать и администрировать систему операционного управления персоналом и подразделением организации	ПК-3.1. Демонстрирует способность разработать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.	<i>Знать:</i> - методы исследования и разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. <i>Уметь:</i> - использовать методы исследования системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. <i>Владеть:</i> -навыками исследования и разработки системы операционного управления

		персоналом и работы структурного подразделения
	<i>ПК-3.2.</i> Демонстрирует способность организовать операционное управление персоналом и работу структурного подразделения	<i>Знать:</i> - методы организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения <i>Уметь:</i> - разрабатывать предложения по организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения <i>Владеть:</i> - навыками организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом в условиях кризиса» является дисциплиной по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана.

### 2. Структура дисциплины

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

#### 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
3	Лекции	10
3	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

#### 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
<b>3</b>	Лекции	<b>8</b>
<b>3</b>	Семинары	<b>16</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### 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 человеческими ресурсами.
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. 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
Текущий контроль:		60 баллов
- устный блиц-опрос на коллоквиуме	5	10
- тестирование	15	15
- участие в дискуссии на семинаре	5	10
- разбор кейсов	10	10
- научный доклад	15	15
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат 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

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>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 учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<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 учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<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 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	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<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 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>

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

*Примеры тестовых заданий*

**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 ограниченно, 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*

1. Особенности кризисных ситуаций.
2. Экономическая формула кризиса предприятия
3. Срочные меры восстановления текущей платежеспособности предприятия
4. Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности предприятия
5. Характеристика объектов «кризисного поля»
6. Характеристика источников финансовых средств предприятия
7. Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана
8. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте.
9. Характеристика ликвидности баланса предприятия
10. Функции антикризисного управления предприятием
11. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия.
12. Характеристика внешних факторов, вызывающих кризис на предприятии
13. Управляемые и неуправляемые процессы развития предприятия
14. Сущность и процедура проведения экспресс-диагностики финансового состояния предприятия

15. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности предприятия
16. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия
17. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства
18. Принципы антикризисного финансового управления предприятием
19. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия
20. Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования
21. Прогнозирование вероятности банкротства по В. Биверу
22. Коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия
23. Финансовая устойчивость предприятия и коэффициенты ее характеризующие
24. Финансовые коэффициенты, характеризующие эффективность работы предприятия
25. Характеристика составных элементов антикризисного управления и его подсистем
26. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия
27. Эффективность антикризисного управления предприятием
28. Типичные ошибки в организации антикризисного управления
29. Система экспресс-диагностики финансового состояния предприятия
30. Сущность фундаментальной диагностики предприятия
31. Система финансовых показателей в оценке финансового состояния предприятия
32. Методы прогнозирования банкротства предприятия
33. Признаки несостоятельности предприятия
34. Банкротство, как инструмент рыночной экономики
35. Негативные последствия кризиса для предприятия
36. Сущность антикризисного управления (свойства, особенности, функции)
37. Характеристика финансово-хозяйственных мер по оздоровлению предприятия
38. Классификация мер по финансовому оздоровлению предприятия
39. Сущность диагностики кризиса. Ее цель и задачи
40. Методы диагностики кризиса
41. Понятие кризиса. Закономерности кризисов
42. Особенности кризисных ситуаций
43. Классификация кризисов
44. Причины, факторы, симптомы кризисов
45. Экономическая безопасность предприятия
46. Реструктуризация предприятия на основе бюджетирования
47. Реструктуризация предприятия при антикризисном управлении
48. Основные направления реорганизации системы управления.
49. Понятие и причины кризиса персонала.
50. Факторы, влияющие на кризис персонала.
51. Виды кризисов персонала.
52. Влияние персонала на кризис (эмоциональный и инструментальный фактор).
53. Поведенческие особенности персонала в зависимости от возраста.
54. Познавательная тактика поведения человека в кризисной ситуации.
55. Разновидности деструктивных форм поведения персонала организации.
56. Основные принципы формирования антикризисной кадровой политики.
57. Основные этапы антикризисной кадровой политики.
58. Понятие и компетенции антикризисного менеджера.
59. Функции антикризисного руководителя.
60. Роли руководителя в кризисных ситуациях.

#### *Пример кейса*

Сфера деятельности компании ЗАО «Стройпоставки» - продажа строительных и отделочных материалов. В начале года предприятие перестало выполнять плановые показатели

по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89% за квартал). Поле проведения анализа сложившейся ситуации выяснилось, что часто нарушаются сроки поставки, коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы, руководитель отдела снабжения Игорь Максимов в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, да и система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

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

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

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

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

#### Вопросы по кейсу

1. Возможно ли разрешить конфликтную ситуацию, оставив при этом в компании и И. Максимова, и Ю. Руденко?
2. Если да, то каким образом? Могут ли И. Максимов и Ю. Руденко стать членами антикризисной управленческой команды?
3. Можно ли отнести И. Максимова к антикризисному типу руководителя, если он является незаменимым в форс-мажорных обстоятельствах, но в то же время не является эффективным руководителем?
4. Как, на Ваш взгляд, его знания можно использовать в системе антикризисного управления?

#### *Тематика докладов*

Обучающимся предлагается общая тема «Кризис в организации и пути его преодоления (на примере...)». Организацию, на примере которой студенты пишут доклад, выбирают они сами и согласуют ее с преподавателем.

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

## 6.1 Список источников и литературы

### Литература

#### Основная

1. Антикризисное управление персоналом: учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544582>
2. Орехов, В. И. Антикризисное управление: учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 378 с. - ISBN 978-5-16-016175-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085324>

#### Дополнительная

1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения: практическое руководство / А. Н. Павлов. - 7-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2021. - 274 с. - ISBN 978-5-93208-563-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906020>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

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 и инвалидов

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 SE; 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**

#### **Семинар 1. Теория кризиса: понятие, причины, виды**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие кризиса, кризисной ситуации
2. Система антикризисного управления предприятием
3. Основные кадровые проблемы российских предприятий

**Семинар 2. Экономические кризисы****Вопросы для обсуждения**

1. Экономические кризисы: причины и этапы.
2. Эволюционно-волновая теория: циклы Китчина, Жюгляра, Кузнецца, Кондратьева.
3. Методы государственного регулирования экономики в кризисной ситуации

**Семинар 3. Организационные кризисы и антикризисная политика****Вопросы для обсуждения:**

1. Разработка концепции антикризисного управления
2. Структурные изменения в условиях кризиса
3. Эффективная политика руководства в кризисной ситуации
4. Кризисные ситуации на различных этапах жизненного цикла организации

**Семинар 4. Кризис персонала****Вопросы для обсуждения:**

1. Какова роль фактора подготовленности персонала к действиям в кризисных ситуациях?
2. Формы сопротивления изменениям: отрицание, индифферентность, скептицизм, пессимизм
3. Причины возникновения и пути преодоления сопротивления.
4. Деструктивное поведение персонала в условиях кризиса.
5. Основные психологические требования к стимулированию эффективного труда.

**Семинар 5. Антикризисная кадровая политика****Вопросы для обсуждения:**

1. Основные принципы антикризисного управления персоналом
2. Централизация и децентрализация в условиях кризиса
3. Делегирование полномочий в рамках антикризисной кадровой политики
4. Кадровые мероприятия в условиях кризисных ситуаций

**Семинар 6. Антикризисный менеджер****Вопросы для обсуждения:**

1. Модель компетенций для антикризисного менеджера
2. Подбор и отбор антикризисных менеджеров
3. Обучение антикризисных менеджеров
4. Стили руководства и лидерство для антикризисных менеджеров
5. Антикризисный образ мышления – миф или реальность.

**Ситуация № 1**

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 поинтересоваться, 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 поинтересоваться 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, использовать 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 рубежом.

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 непроизводительных 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).

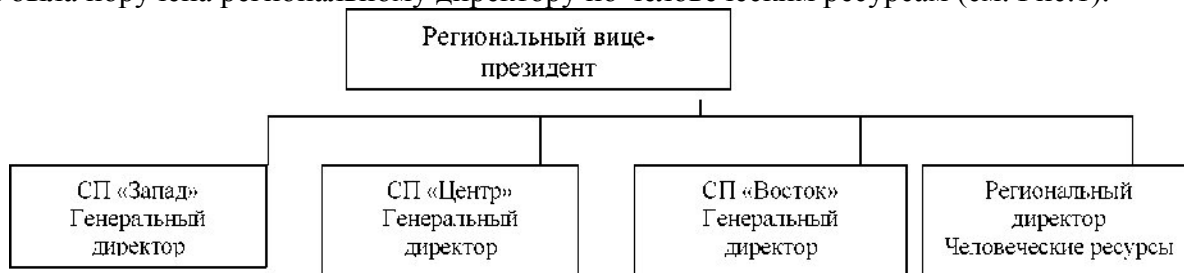


Рис. 1 Организационная структура компании "Сатурн" в России.

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 "инструктажом 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 основной 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**

### *Подготовка докладов и презентаций*

Письменная работа состоит из двух частей: презентации и доклада. Презентация может быть представлена в программе Microsoft Power Point. Началом работы над докладом является выбор темы и определение задач исследования. Выбор темы зависит от личной заинтересованности обучающегося.

Подготовка к работе начинается с ознакомления с имеющейся литературой и источниками по избранной теме исследования. Большую помощь в определении степени разработки научной проблемы оказывают справочные издания (энциклопедии, словари, справочники, электронные ресурсы, библиографические указатели и др.), с просмотра которых следует начинать работу по составлению списка источников и литературы по теме работы. Затем обучающийся обращается непосредственно к литературе, которая содержит наиболее общий и полный обзор современного состояния данной проблемы, и знакомится со всей имеющейся литературой и источниками по теме, отбирая среди них необходимые, по мнению обучающегося, для раскрытия целей и задач семинарского доклада-презентации.

Работа имеет определенную структуру, обязательными частями которой является: 1) титульный лист, 2) оглавление, 3) цели задачи, 4) разделы, 5) заключение, 6) список используемых источников и литературы.

Титульный лист является первым листом слайда, в нем последовательно указывается название ведомства (министерства) и института, факультет, курс, фамилия студента, тема доклада, фамилия научного руководителя (преподавателя), место и год написания.

Оглавление (содержание) помещается за титульным листом, в нем должны быть указаны названия всех разделов (тем). Далее обязательно указать цель и задачи работы. Затем основная часть работы. Следующим пунктом необходимо представить заключение. Последний слайдом является список использованных источников и литературы.

### 9.3 Глоссарий по дисциплине

**Административный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

**Анализ внешней среды** - процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Антикризисное регулирование** - это воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

**Антикризисное управление** - это применение антикризисных процедур на микроуровне к конкретному предприятию: предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации; анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; бизнес-планирование, разработка процедур финансового оздоровления и системы контроля за их реализацией.

**Антикризисные процедуры** (процедуры банкротства) - это процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

**Антикризисный процесс** - применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур. Начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

**Антикризисный управляющий-специалист**, получивший соответствующее образование и имеющий аттестат управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ.

**Арбитражный суд** - суд, который осуществляет судебную власть при разрешении возникающих в процессе предпринимательской деятельности споров, вытекающих из гражданских правоотношений (экономические споры), либо из правоотношений в сфере управления.

**Арбитражный управляющий** - физическое лицо, назначаемое арбитражным судом, не являющееся заинтересованным в отношении должника и кредитора. Он должен обладать специальными знаниями и быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя. К нему относятся: временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий.

**Аттестат антикризисного управляющего** - выдавался ФСФО после соответствующего курса обучения, является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве управляющего предприятием-должником, а также рекомендацией для назначения в качестве арбитражного или конкурсного управляющего.

**Аттестация антикризисных управляющих** - проводится аттестационной комиссией в форме аттестационного собеседования, к которому допускаются лица, прошедшие обучение по согласованной с Госкомимуществом России программе и выдержавшие согласованные с последним тестовые испытания.

**Банкрот** - должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства. Им может быть физическое и юридическое лицо.

**Бизнес-план** - внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем, возможные "препятствия" и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел.

**Вероятность** - уровень вероятности конкретного события. Взаимозависимость факторов внешней среды - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Внешнее управление** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

**Внешний управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных настоящим Федеральным законом полномочий.

**Внешняя неопределенность** - это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

**Временный управляющий** - физическое лицо, назначенное арбитражным судом для наблюдения и осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника.

**Гарантии достоверности оценки** - совокупность взаимосвязанных правил, условий и требований, соблюдение которых обеспечивает правильное проведение оценки объекта, а нарушение влечет применение мер ответственности в соответствии с действующим законодательством по оценке.

**Деловой риск** - риск, связанный с прогнозом будущего дохода от основной деятельности компании.

**Досудебная санация** - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства; процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

**Заявление на объявление конкурса** - подается должником, кредитором, иным лицом (по специальному закону).

**Заявление на прохождение аттестации в качестве управляющего**, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ, подается заявителем в соответствии с утвержденной формой и перечнем необходимых документов. В течение пятнадцати календарных дней с даты получения документов аттестационная комиссия принимает решение о допущении (недопущении) заявителя к прохождению аттестации.

**Кадровая политика на кризисном предприятии** - составная часть стратегии вывода предприятия из кризиса.

**Конкурсное производство** - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Конкурсный кредитор** - кредитор по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника - юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия. Правом на подачу заявления кредитора о признании должника банкротом обладают лица, признанные конкурентными кредиторами - кредиторами, участвующими в конкурсном производстве.

**Конкурсный управляющий** - физическое лицо, назначенное арбитражным судом на конечной стадии банкротства для проведения в основном конкурсного производства, то есть реализации

имущества должника. Он формирует конкурсную массу, взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

**Контроллинг** - совокупность методов стратегического и оперативного менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка; единая система, направленная на достижение стратегических целей компании.

**Концепция подготовки кадров по антикризисному управлению** - включает три основных аспекта: 1) управленческий - приобретение знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы; 2) личностный - самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения; 3) социальный - социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

**Критерии для принятия решения** - нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Ликвидатор** - лицо, ответственное за принятие всех решений по ликвидации предприятий.

**Метод экспертных оценок** - метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

**Наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

**Неопределенность внешней среды** - функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Неплатежеспособность** - невозможность предприятия погасить свои обязательства - проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

**Несостоятельность (банкротство)** — это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

**Нестабильная внешняя среда** - внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

**Оценка деятельности** - формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**Представитель работников должника** - лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства.

**Реструктуризация предприятия** - это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

**Риск неплатежа** - риск, связанный с тем, что заемщик не будет выплачивать проценты или основную сумму займа.

**Теория жизненного цикла** - ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Тестовые испытания антикризисных управляющих** - это форма, в которой проводится аттестация антикризисных управляющих; они должны соответствовать утвержденной Госкомимуществом России программе подготовки управляющих, при этом аттестационная комиссия устанавливает виды деятельности, отраслевую принадлежность и местонахождение

предприятий, по которым может привлекаться к работе данный специалист, и принимает решение об аттестации (в отказе аттестации) специалиста.

**Ущерб** - сокрытие предмета, принадлежащего к конкурсной массе.

**Финансовое оздоровление** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

**Финансовая устойчивость** - определённое состояние счетов организации, гарантирующее её постоянную платежеспособность.

Приложение 1. Аннотация  
рабочей программы дисциплины

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Цель* дисциплины: формирование у обучающихся компетенций, необходимых для разработки и реализации решений 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;

~  
выработать у магистрантов навыки исследовательской и организаторской работы в группах, умение формулировать задачи исследования систем управления человеческими ресурсами, разрабатывать методы их реализации с использованием персональных компьютеров, а также выполнять технические, технологические и экономические расчеты, организовывать внедрение необходимых изменений в функциональную структуру и технологию работы системы управления человеческими ресурсами.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

1. основы организации работы коллектива в условиях кризиса;
2. методы исследования и разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;
3. методы организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.

*Уметь:*

1. организовать работу коллектива в условиях кризиса;
2. использовать методы исследования системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;
3. разрабатывать предложения по организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.

*Владеть:*

1. навыками организации работы коллектива;
2. навыками исследования и разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;
3. навыками организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.