

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра управления персоналом и экономической теории



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский

(подпись)

« 25 » 04 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
Профиль подготовки «Управление персоналом»

Лист согласования РПУД

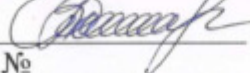
Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление персоналом» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом – \_\_\_ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление персоналом» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).


СОСТАВИТЕЛЬ:

кандидат наук по государственному управлению, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории Авдеева В.Н.

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории  
«21» 03 2023 года, протокол № 18

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  Чумаченко Г.В.  
Переутверждена: «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы  
«12» 04 2023 года, протокол № 8

Председатель учебно-методической комиссии института управления и государственной службы \_\_\_\_\_  Резник А.А.

## Структура и содержание дисциплины

### 1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – привить умение и навыки управленческого мышления и сформировать представление об антикризисном управлении персоналом как целостной системе, способной обеспечить разработку и принятие управленческих решений.

Задачи:

изучить основные особенности управления персоналом организации в условиях кризисных ситуаций;

ознакомиться с причинами и последствиями кризиса персонала, деятельности кризисных и антикризисных руководителей, антикризисными кадровыми технологиями;

дать представление о специфике поведения в условиях кризиса и характере принимаемых управленческих решений.

### 2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.13). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

принципов и методов анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом; принципов и методов оценки эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; принципов и методов проведения аудита деятельности по управлению персоналом и контроллинга в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;

умения:

анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом; проводить оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; проводить аудит деятельности по управлению персоналом и осуществлять контроллинг в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;

навыки:

в области анализа деятельности организации и управления персоналом; анализа результатов оценки и разработки предложений по улучшению управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; анализа результатов аудита и контроллинга в области управления HR-процессами и разработки мер по улучшению кадровой безопасности предприятия.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Современные методы управления персоналом», «Анализ данных в управлении персоналом», «Технологии развития персонала», служит основой для прохождения преддипломной практики и подготовки магистерской диссертации.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
--------------------------------	---	----------------------------------

<p><b>ПК-5.</b> Способен осуществлять анализ деятельности организации в целом, а также по управлению персоналом и оценку ее эффективности, проводить аудит и обеспечивать контроллинг в области управления персоналом, в том числе с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия</p>	<p><b>ПК-5.1.</b> Осуществляет анализ деятельности организации в целом, а так же по управлению персоналом и формулирует предложения по ее оптимизации и улучшению;</p> <p><b>ПК-5.2.</b> Проводит оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;</p> <p><b>ПК-5.3.</b> Осуществляет аудит деятельности по управлению персоналом и обеспечивает контроллинг в области управления HR-процессами с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия.</p>	<p><b>знать:</b></p> <p>принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом;</p> <p>принципы и методы оценки эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;</p> <p>принципы и методы проведения аудита деятельности по управлению персоналом и контроллинга в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом;</p> <p>уметь проводить оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;</p> <p>проводить аудит деятельности по управлению персоналом и осуществлять контроллинг в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом;</p> <p>навыками анализа результатов оценки и разработки предложений по улучшению управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;</p> <p>навыками анализа результатов аудита и контроллинга в области управления HR-процессами и разработки мер по улучшению кадровой безопасности предприятия.</p>
--	---	---

#### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:			
Лекции	20	10	4
Семинарские занятия	-	-	-
Практические занятия	10	10	2
Лабораторные работы	-	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	78	88	102
Форма аттестации	экзамен	экзамен	экзамен

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

##### ***Тема 1. Жизненный цикл предприятия и характеристика его этапов.***

Жизненный цикл предприятия, построенный по изменению объема производства во времени. Жизненный цикл работы предприятия с позиции прибыли и убытков. Продолжительность жизненного цикла фирмы

***Тема 2. Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия.*** Понятие кризиса и его роль в процессе социально-экономического развития. Типология кризисов. Кризис на предприятии и экономический механизм его возникновения. Причины и факторы возникновения кризисных состояний на предприятии. Последствия кризиса для организации

***Тема 3. Антикризисное управление и его характеристика.*** Антикризисное регулирование и антикризисное управление: соотношение понятий. Сущность антикризисного управления. Закон "О несостоятельности (банкротстве)" как инструмент государственного регулирования финансового кризиса предприятий (организаций). Подходы к реорганизации деятельности предприятия. Стратегическое антикризисное управление как средство предотвращения кризисного состояния

***Тема 4. Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.*** Мониторинг внешней и внутренней среды как элемент антикризисного управления. Социальный аудит. Кадровый аудит

***Тема 5. Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал.*** Реструктуризация предприятия: сущность, направления, эффективность. Виды моделей реорганизации производства и их влияние на персонал. Реинжиниринговый подход к перестройке управления производством и персоналом

***Тема 6. Особенности кадровой политики в условиях кризиса.*** Требования к антикризисной кадровой политике. Типы и направления реализации кадровой политики в условиях кризиса

**Тема 7. Найм персонала в условиях кризиса.** Общая характеристика найма персонала. Внутренние источники найма персонала в кризис. Найм персонала из внешних источников. Временный найм персонала. Адаптация персонала в кризис

**Тема 8. Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология.** Соотношение понятий «высвобождение» и «увольнение». Тактика высвобождения персонала

**Тема 9. Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал.** Условия, предопределяющие выбор и реализацию предприятием стратегии сокращения издержек производства. Издержки предприятия на содержание персонала. Методы снижения затрат на содержание персонала

**Тема 10. Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления.** Состояние мотивации персонала как причина возникновения кризисной ситуации и ее следствие. Мотивация трудовой деятельности и методы управления. Особенности организации оплаты труда и материального поощрения работников в кризисный период. Возможности нематериальной мотивации в кризисный период

**Тема 11. Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния.** Особенности психологического восприятия трудовым коллективом кризисного состояния. Эмоциональное выгорание у персонала

### 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1.	Жизненный цикл предприятия и характеристика его этапов	1	0,5	
2.	Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия	1	0,5	
3.	Антикризисное управление и его характеристика	2	1	
4.	Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия	2	1	
5.	Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал	2	1	
6.	Особенности кадровой политики в условиях кризиса	2	1	0,5
7.	Найм персонала в условиях кризиса	2	1	0,5
8.	Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология	2	1	0,5
9.	Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал	2	1	1

10.	Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления	2	1	0,5
11.	Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния	2	1	1
<b>Итого:</b>		<b>20</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1.	Жизненный цикл предприятия и характеристика его этапов	0,5	0,5	
2.	Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия	0,5	0,5	
3.	Антикризисное управление и его характеристика	1	1	
4.	Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия	1	1	
5.	Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал	1	1	
6.	Особенности кадровой политики в условиях кризиса	1	1	
7.	Найм персонала в условиях кризиса	1	1	
8.	Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология	1	1	0,5
9.	Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал	1	1	0,5
10.	Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления	1	1	0,5
11.	Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния	1	1	0,5
<b>Итого:</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1.	Жизненный цикл предприятия и характеристика его	Самостоятельное изучение	11	11	9

	этапов	литературы. Подготовка реферата, доклада			
2.	Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия	Самостоятельное изучение литературы.	11	11	9
3.	Антикризисное управление и его характеристика	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	11	11	9
4.	Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия	Самостоятельное изучение литературы.	11	11	9
5.	Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	11	11	9
6.	Особенности кадровой политики в условиях кризиса	Самостоятельное изучение литературы.	11	11	9
7.	Найм персонала в условиях кризиса	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	11	11	9
8.	Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология	Самостоятельное изучение литературы.	11	11	9
9.	Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	11	11	10
10.	Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления	Самостоятельное изучение литературы.	11	11	10



11.	Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния	Самостоятельное изучение литературы.	12	11	10
<b>Итого:</b>			<b>78</b>	<b>88</b>	<b>102</b>

**4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.**

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

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

### **а) основная литература:**

1. Системный анализ : учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов [и др.] ; под общей редакцией В. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8591-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512662> (дата обращения: 09.04.2023)

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513592> (дата обращения: 09.04.2023)

### **б) дополнительная литература:**

1. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520361> (дата обращения: 07.04.2023).

2. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511413> (дата обращения: 08.04.2023).

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511532> (дата обращения: 10.04.2023)

4. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203> (дата обращения: 10.04.2023).

5. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511489> (дата обращения: 10.04.2023).

6. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510775> (дата обращения: 10.04.2023).

### **в) методические рекомендации:**

1. Прасько А.Д. Основы теории систем и системный анализ : методические указания к самостоятельной работе студентов / А.Д. Прасько, Г.В. Стоян ; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ), 2017. - 18 с.

### **г) интернет-ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL:  
<http://biblio.dahluniver.ru/>

#### **7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

<b>Функциональное назначение</b>	<b>Бесплатное программное обеспечение</b>	<b>Ссылки</b>
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	Firefox Mozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	Far Manager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Антикризисное управление персоналом»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-5. Способен осуществлять анализ деятельности организации в целом, а также по управлению персоналом и оценке ее эффективности, проводить аудит и обеспечивать контроллинг в области управления персоналом, в том числе с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом; принципы и методы оценки эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; принципы и методы проведения аудита деятельности по управлению персоналом и контроллинга в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом; проводить оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; проводить аудит деятельности по управлению персоналом и осуществлять контроллинг в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;
Заключительный		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом; навыками анализа результатов оценки и разработки предложений по улучшению управления персоналом на основе установленных критериев и показателей; навыками анализа результатов аудита и контроллинга в области управления HR-процессами и разработки мер по улучшению кадровой безопасности предприятия.

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-5	Способен осуществлять анализ деятельности организации в целом, а также по управлению персоналом и оценку ее эффективности, проводить аудит и обеспечивать контроллинг в области управления персоналом, в том числе с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия	ПК-5.1. Осуществляет анализ деятельности организации в целом, а так же по управлению персоналом и формулирует предложения по ее оптимизации и улучшению	<p align="center"><b>Тема 1.</b> <i>Жизненный цикл предприятия и характеристика его этапов.</i></p> <p align="center"><b>Тема 2.</b> <i>Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия.</i></p> <p align="center"><b>Тема 3.</b> <i>Антикризисное управление и его характеристика.</i></p> <p align="center"><b>Тема 4.</b> <i>Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.</i></p> <p align="center"><b>Тема 5.</b> <i>Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал.</i></p>	4
			ПК-5.2. Проводит оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей	<p align="center"><b>Тема 3.</b> <i>Антикризисное управление и его характеристика.</i></p> <p align="center"><b>Тема 6.</b> <i>Особенности кадровой политики в условиях кризиса.</i></p> <p align="center"><b>Тема 7.</b> <i>Найм персонала в условиях кризиса.</i></p> <p align="center"><b>Тема 8.</b> <i>Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология.</i></p>	4
			ПК-5.3. Осуществляет аудит деятельности по управлению персоналом и	<p align="center"><b>Тема 6.</b> <i>Особенности кадровой политики в условиях кризиса.</i></p> <p align="center"><b>Тема 7.</b></p>	4

			<p>обеспечивает контроллинг в области управления HR-процессами с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия.</p>	<p><i>Найм персонала в условиях кризиса.</i>  <b>Тема 9.</b>  <i>Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал</i>  <b>Тема 10.</b>  <i>Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления</i>  <b>Тема 11.</b>  <i>Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния</i></p>	
--	--	--	---	--	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
-------	-----------------	-----------------------------------	---	--	----------------------------------

1.	<p align="center"><b>ПК-5.</b></p> <p>Способен осуществлять анализ деятельности организации в целом, а также по управлению персоналом и оценку ее эффективности, проводить аудит и обеспечивать контроллинг в области управления персоналом, в том числе с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия</p>	<p><b>ПК-5.1.</b> Осуществляет анализ деятельности организации в целом, а также по управлению персоналом и формулирует предложения по ее оптимизации и улучшению;</p>	<p><b>Знать</b> принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом;  <b>Уметь</b> анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом;  <b>Владеть</b> глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом</p>	<p><b>Тема 1.</b>  <i>Жизненный цикл предприятия и характеристика его этапов.</i>  <b>Тема 2.</b>  <i>Экономический кризис: сущность, причины возникновения и его последствия.</i>  <b>Тема 3.</b>  <i>Антикризисное управление и его характеристика.</i>  <b>Тема 4.</b>  <i>Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.</i>  <b>Тема 5.</b>  <i>Опыт реализации антикризисных мероприятий и их влияние на персонал.</i></p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
		<p><b>ПК-5.2.</b> Проводит оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей</p>	<p><b>Знать</b> принципы и методы оценки эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;  <b>уметь</b> проводить оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей;  <b>владеть</b> навыками анализа результатов оценки и разработки предложений по улучшению управления персоналом на основе установленных критериев и показателей</p>	<p><b>Тема 3.</b>  <i>Антикризисное управление и его характеристика.</i>  <b>Тема 6.</b>  <i>Особенности кадровой политики в условиях кризиса.</i>  <b>Тема 7.</b>  <i>Найм персонала в условиях кризиса.</i>  <b>Тема 8.</b>  <i>Высвобождение персонала как антикризисная кадровая технология.</i></p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>



		<p><b>ПК-5.3.</b> осуществляет аудит деятельности по управлению персоналом и обеспечивает контроллинг в области управления HR-процессами с целью обеспечения кадровой безопасности предприятия</p>	<p><b>Знать</b> принципы и методы проведения аудита деятельности по управлению персоналом и контроллинга в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;  <b>уметь</b> проводить аудит деятельности по управлению персоналом и осуществлять контроллинг в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия;  <b>владеть</b> навыками анализа результатов аудита и контроллинга в области управления HR-процессами и разработки мер по улучшению кадровой безопасности предприятия.</p>	<p><b>Тема 6.</b>  <i>Особенности кадровой политики в условиях кризиса.</i>  <b>Тема 7.</b>  <i>Найм персонала в условиях кризиса.</i>  <b>Тема 9.</b>  <i>Особенности кадровых мероприятий в условиях реализации на предприятии стратегии сокращения издержек на персонал</i>  <b>Тема 10.</b>  <i>Мотивация персонала и ее роль в достижении целей антикризисного управления</i>  <b>Тема 11.</b>  <i>Формирование психологической устойчивости коллектива в период кризисного состояния</i></p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
--	--	--	--	--	--

## 1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Активный кризис-менеджер ...

- а) отличается высокой энергичностью, плодотворностью различными идеями;
- б) дестабилизирует управляемую систему, используя тактику ухода от решения проблем
- в) менеджер, владеющий специальными профессиональными знаниями, умениями и технологиями, обладающий индивидуальными свойствами личности, соответствующими требованиям антикризисного развития организации
- г) любой менеджер на предприятии

2. Пассивный кризис-менеджер...

- а) отличается высокой энергичностью, плодотворностью различными идеями;
- б) дестабилизирует управляемую систему, используя тактику ухода от решения проблем
- в) менеджер, владеющий специальными профессиональными знаниями, умениями и технологиями, обладающий индивидуальными свойствами личности, соответствующими требованиям антикризисного развития организации
- г) любой менеджер на предприятии

3. Создание системы антикризисного управления в организации преследует две главные цели:

- а) предотвращение и снижение риска возникновения кризиса в организации;
- б) снижение отрицательных последствий кризисной ситуации и возможно быстрая их ликвидация
- в) ответы а и б
- г) правильных ответов нет

4. Кризис это

- а) события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса
- б) состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной
- в) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса
- г) правильных ответов нет

5. Кризисное состояние организации это

- а) явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства для предупреждения их перерождения в кризис
- б) состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной
- в) события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса
- г) невыполнение плановых показателей на предприятии

6. Основными принципами кадровой политики организации, находящейся в состоянии выхода из кризиса, являются:

- а) принципы восстановления доверия персонала к руководству, принцип создания команды для реализации антикризисных целей, принцип оптимизации кадрового потенциала организации;
- б) принцип информированности сотрудников и принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения их правовой и социальной защищенности;
- в) все перечисленные выше принципы
- г) правильных ответов нет

7. Задачами кадровой политики в период кризиса организации являются:
- а) формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации;
  - б) выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее;
  - в) реструктуризация кадрового потенциала в связи с организованными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия, реализацией инновационных процессов, диверсификацией производства и полной реорганизацией;
  - г) все перечисленные выше принципы
8. Профилактика кризисных ситуаций включает:
- а) специальный мониторинг и ситуационный анализ, связанный с определением вероятных источников и зон риска
  - б) разработку системы мер по предотвращению рисков, причин и собственно кризисных явлений
  - в) заблаговременное устранение возможных рисков и причин возникновения кризисных ситуаций
  - г) все перечисленные выше принципы
9. Психологический принцип гуманности антикризисного управления предлагает
- а) рассматривать личность как главную ценность в системе профессиональных (производственных) отношений, требуя уважительного отношения к каждому человеку (группе лиц).
  - б) определение индивидуальной траектории развития каждой личности (группы), выделение специальных задач, соответствующих способностям, возможностям, особенностям
  - в) подразумевает иерархичное и поступательное влияние на процессы, требующие изменений
  - г) предлагает рассматривать человека в контексте социально-нравственного испытания

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## **2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений)**

*(пороговый уровень)*

1. Почему в условиях кризисной ситуации в организации всегда требуется принятие нестандартных управленческих решений?
2. Может ли кризисная ситуация в организации сопровождаться

- положительными явлениями? Если да, то какими?
3. Почему отрицательная динамика уровня удовлетворенности трудом является симптомом возникновения кризиса персонала организации?
  4. Почему кризис в организации всегда имеет человеческую природу?
  5. Чем отличается кризис персонала организации от кризиса персонала организации-банкрота?
  6. Какие выделяются разновидности кризиса персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации?
  7. Почему среди основных причин снижения эффективности управления отмечается слабая профессиональная подготовка руководителей?
  8. По каким причинам в организации появляются кризисные менеджеры?
  9. Какими способами можно выявить в организации руководителя токсического типа?
  10. Каким образом можно предупредить социально-экономический ущерб организации вследствие деятельности токсического менеджера?
  11. Каковы характеристики токсического рабочего места? Каковы причины образования токсических рабочих мест в организации?
  12. Какими профессионально-личностными характеристиками должен обладать руководитель антикризисного типа?
  13. Можно ли считать стресс нормой жизни?
  14. Можно ли стрессоустойчивость отождествить с саморегуляцией личности? Влияет ли уровень стрессоустойчивости личности на эффективность профессионального поведения в кризисных условиях?
  15. Как определить наличие стрессовой обстановки в организации? Выделите признаки переживаемого стресса.
  16. Перечислите возможные деструктивные типы поведения персонала в кризисных ситуациях и укажите необходимые методы кадровой работы в каждом случае.
  17. Назовите кризисогенные факторы управления персоналом организации, связанные с личностными и поведенческими характеристиками работников.
  18. Каковы профессионально-личностные и поведенческие особенности токсического персонала?
  19. Из каких элементов должна состоять система мер противодействия деструктивному поведению работников в организации?
  20. С какой целью разрабатывается концепция антикризисного управления персоналом в организации?
  21. Почему в рамках антикризисного управления персоналом неизбежны изменения в структуре организации?
  22. Кто должен проводить диагностику и анализ системы управления персоналом в организации?
  23. Какую роль играет кадровый потенциал организации в условиях кризиса?
  24. Каковы особенности современного отечественного антикризисного кадрового планирования в организациях?
  25. Как можно уменьшить затраты на персонал в условиях кризиса организации?

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

### 3. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

#### Практическое задание 1 (ситуационная задача)

Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла вследствие того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость.

Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не только о своей фирме, сколько о себе. Некоторые сотрудники впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- 1) руководителем подразделения;
- 2) исполнителем - членом рабочей группы;
- 3) какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы бы могли предложить?

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству

«разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа

	оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

#### **4. Практическое (прикладное) задание** (заключительный уровень)

##### Практическое задание 1 (ситуационная задача)

На одном из некогда успешных предприятий обновился кадровый состав. Произшедшие изменения повлекли за собой ухудшение результативности деятельности предприятия. Руководителю настойчиво рекомендуют провести аудит персонала. Продумайте его основные элементы и этапы проведения. Для наглядности возьмите предприятие (организацию), которая Вам хорошо знакома.

##### Методические рекомендации.

1. *Определите цель проведения аудита персонала*
2. *Определите основные источники информации для аудите*
3. *Определите методологический инструментарий для проведения анализа*
4. *Оцените фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик, спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации*
5. *Сформулируйте рекомендации на основании полученных результатов*

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

#### **5. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

## (экзамен)

### Экзамен:

1. Жизненный цикл предприятия, построенный по изменению объема производства во времени
2. Жизненный цикл работы предприятия с позиции прибыли и убытков
3. Продолжительность жизненного цикла фирмы
4. Понятие кризиса и его роль в процессе социально-экономического развития
5. Типология кризисов
6. Кризис на предприятии и экономический механизм его возникновения
7. Причины и факторы возникновения кризисных состояний на предприятии
8. Последствия кризиса для организации
9. Антикризисное регулирование и антикризисное управление: соотношение понятий
10. Сущность антикризисного управления
11. Закон "О несостоятельности (банкротстве)" как инструмент государственного регулирования финансового кризиса предприятий (организаций)
12. Подходы к реорганизации деятельности предприятия
13. Стратегическое антикризисное управление как средство предотвращения кризисного состояния
14. Мониторинг внешней и внутренней среды как элемент антикризисного управления
15. Социальный аудит
16. Кадровый аудит
17. Реструктуризация предприятия: сущность, направления, эффективность
18. Виды моделей реорганизации производства и их влияние на персонал
19. Реинжиниринговый подход к перестройке управления производством и персоналом
20. Требования к антикризисной кадровой политике
21. Типы и направления реализации кадровой политики в условиях кризиса
22. Общая характеристика найма персонала
23. Внутренние источники найма персонала в кризис
24. Найм персонала из внешних источников
25. Временный найм персонала
26. Адаптация персонала в кризис
27. Соотношение понятий «высвобождение» и «увольнение»
28. Тактика высвобождения персонала
29. Условия, предопределяющие выбор и реализацию предприятием стратегии сокращения издержек производства
30. Издержки предприятия на содержание персонала
31. Методы снижения затрат на содержание персонала
32. Состояние мотивации персонала как причина возникновения кризисной ситуации и ее следствие
33. Мотивация трудовой деятельности и методы управления
34. Особенности организации оплаты труда и материального поощрения работников в кризисный период
35. Возможности нематериальной мотивации в кризисный период
36. Особенности психологического восприятия трудовым коллективом кризисного состояния
37. Эмоциональное выгорание у персонала

### Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации

#### «экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
---------------------------------------	---------------------

отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы



### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)