

Программу составил(и):

кэн, доцент, Ермишина Елена Борисовна

Рецензент(ы):

кпн, ст. препод, М.В. Репина.;руководитель сектора в секторе по сотрудничеству с ВУЗами АО «Тандер», Д.И. Куропатова

Рабочая программа дисциплины

Антикризисное управление персоналом

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

составлена на основании учебного плана:

38.03.03 Управление персоналом

утвержденного учёным советом вуза от 17.04.2023 протокол № 9.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Кафедра государственного и корпоративного управления

Протокол от 04.04.2023 г. № 8

Зав. кафедрой Мугаева Екатерина Викторовна

Согласовано с представителями работодателей на заседании НМС, протокол №9 от 17 апреля 2023 г.

Председатель НМС проф. Павелко Н.Н.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1	Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» является
1.2	формирование компетенций обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом в области антикризисного управления персоналом организации на основе как классических, так и современных подходов

Задачи: - подготовка бакалавра, владеющего теоретическими и практическими основами антикризисного управления персоналом;
 - развитие и совершенствование компетенций, предполагающих развитие умений, необходимых для работы с персоналом организации в кризисной ситуации, опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт ведущих отечественных и зарубежных менеджеров;
 - создание благоприятных условий для развития критического мышления, необходимого для творческой профессиональной деятельности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:		Б1.В
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.1.1	- знать основные положения теории менеджмента и основы менеджмента;	
2.1.2	- иметь представление об основных принципах и функциях управления в современных	
2.1.3	организациях, способах принятия управленческих решений в современных организациях;	
2.1.4	- уметь формулировать цели и ставить задачи, связанные с реализацией профессиональных функций менеджера;	
2.1.5	- уметь моделировать процесс принятия управленческих решений, разрабатывать	
2.1.6	предложения по совершенствованию управления современной организацией;	
2.1.7	- владеть навыками обработки эмпирических и экспериментальных данных;	
2.1.8	- владеть способами управления развитием организации;	
2.1.9	Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Управление персоналом организации	
2.2.2	Экономика и социология труда	

**3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ
и планируемые результаты обучения****4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература и эл. ресурсы	Практ . подг.
	Раздел 1. Модуль 1 Кризис и механизмы его противодействия					

1.1	<p>Тема 1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.</p> <p>1.1 Причины возникновения кризисов.</p> <p>1.2 Классификация кризисов.</p> <p>1.3 Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.</p> <p>Тема 2. Антикризисные организационные меры.</p> <p>2.1 Антикризисные механизмы финансовой стабилизации.</p> <p>2.2 Роль стратегии в антикризисном управлении.</p> <p>2.3 Виды антикризисных кадровых стратегий</p> <p>Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций</p> <p>3.1 Понятие «антикризисное регулирование».</p> <p>3.2 Особенности современного финансовоэкономического кризиса в странах мира.</p> <p>3.3 Характеристика антикризисных мер, осуществляемых на макроуровне.</p> <p>3.4. Современный финансово-экономический кризис в России. Антикризисная Программа Правительства РФ /Лек/</p>	5	6		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	
1.2	<p>Тема 1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.</p> <p>1.1 Причины возникновения кризисов.</p> <p>1.2 Классификация кризисов.</p> <p>1.3 Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.</p> <p>Тема 2. Антикризисные организационные меры.</p> <p>2.1 Антикризисные механизмы финансовой стабилизации.</p> <p>2.2 Роль стратегии в антикризисном управлении.</p> <p>2.3 Виды антикризисных кадровых стратегий</p> <p>Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций</p> <p>3.1 Понятие «антикризисное регулирование».</p> <p>3.2 Особенности современного финансовоэкономического кризиса в странах мира.</p> <p>3.3 Характеристика антикризисных мер, осуществляемых на макроуровне.</p> <p>3.4. Современный финансово-экономический кризис в России. Антикризисная Программа Правительства РФ /Пр/</p>	5	6		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	

1.3	Тема 1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Тема 2. Антикризисные организационные меры. Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций. /Ср/	5	26		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	
	Раздел 2. Модуль 2. Методология и технологии антикризисного управления персоналом					
2.1	Тема 4. Разработка антикризисной кадровой стратегии 4.1 Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии. 4.2 Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса. Тема 5. Управление персоналом в условиях кризиса 5.1Формальные и неформальные методы в управлении изменениями. 5.2 Особенности управления персоналом в условиях кризиса. 5.3 Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные). 5.4 Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса. /Лек/	5	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	
2.2	Тема 4. Разработка антикризисной кадровой стратегии 4.1 Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии. 4.2 Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса. Тема 5. Управление персоналом в условиях кризиса 5.1Формальные и неформальные методы в управлении изменениями. 5.2 Особенности управления персоналом в условиях кризиса. 5.3 Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные). 5.4 Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса. /Пр/	5	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	1
2.3	Тема 4. Разработка антикризисной стратегии. Тема 5. Управление персоналом в условиях кризиса. /Ср/	5	20		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	
	Раздел 3. Модуль 3. Организация кадровой работы с персоналом с целью снижения рисков кризисных явлений					

3.1	<p>Тема 6. Система оценки персонала.</p> <p>6.1 Основные методы оценки персонала: прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персонала по целям.</p> <p>6.2 Использование методов стратегического анализа для комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации.</p> <p>6.3 Анализ возможных рисков.</p> <p>6.4 Методы оценки рисков.</p> <p>Тема 7 Обучение персонала в кризисной организации</p> <p>7.1 Управления знаниями и организационным обучением персонала.</p> <p>7.2 Программы обучения персонала.</p> <p>Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления</p> <p>8.1. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников.</p> <p>8.2. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности. Мотивация персонала в условиях неопределенности.</p> <p>8.3. Управление конфликтами в кризисной организации. /Лек/</p>	5	6		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	
3.2	<p>Тема 6. Система оценки персонала.</p> <p>6.1 Основные методы оценки персонала: прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персонала по целям.</p> <p>6.2 Использование методов стратегического анализа для комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации.</p> <p>6.3 Анализ возможных рисков.</p> <p>6.4 Методы оценки рисков.</p> <p>Тема 7 Обучение персонала в кризисной организации</p> <p>7.1 Управления знаниями и организационным обучением персонала.</p> <p>7.2 Программы обучения персонала.</p> <p>Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления</p> <p>8.1. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников.</p> <p>8.2. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности. Мотивация персонала в условиях неопределенности.</p> <p>8.3. Управление конфликтами в кризисной организации. /Пр/</p>	5	6		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1	1

3.3	Тема 6. Система оценки персонала. Тема 7. Обучение персонала в кризисной ситуации. Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления /Ср/	5	30		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1
	Раздел 4. Промежуточная аттестация				
4.1	Экзамен /КАЭ/	5	0,3		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1
4.2	/Конс/	5	1		

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины возникновения кризисов.
3. Классификация кризисов.
4. Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.
5. Антикризисные организационные меры.
6. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации.
7. Роль стратегии в антикризисном управлении.
8. Виды антикризисных кадровых стратегий
9. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной кадровой стратегии.
10. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса.
11. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.
12. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.
13. Принципы управления персоналом (общие, специфические, частные).
14. Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса.
15. Система оценки персонала.
16. Основные методы оценки персонала прогностический, практический, имитационный, психологическое тестирование, аттестация, управление персоналом по целям.
17. Управление знаниями и организационным обучением персонала.
18. Программы обучения как антикризисная мера управления.
19. Использование методов стратегического анализа для комплексной оценки состояния системы управления персоналом организации.
20. Анализ возможных рисков.
21. Методы оценки рисков.
22. Современные методы антикризисного управления персоналом.
23. Задачи подбора и отбора персонала антикризисного управления персоналом.
24. Организация расстановки кадров в условиях кризиса
25. Этапы и виды адаптации персонала в условиях кризиса
26. Управление текучестью кадров в условиях кризиса
27. Организация высвобождения персонала
28. Направления повышения квалификации кадров
29. Преодоление сопротивления персонала изменениям.
30. Управление знаниями и организационным обучением персонала.
31. Программы обучения для руководителей высшего и среднего звена.
32. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.
33. Принципы формирования команды антикризисного управления.
34. Характеристика антикризисных мер, осуществляемых на макроуровне
36. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.
37. Классификация конфликтов, причины их возникновения.
38. Методы предотвращения и разрешения конфликтов.
39. Подготовка кадрового резерва в антикризисном управлении
40. Система мотивации персонала в антикризисном управлении
41. Методы стимулирования персонала в антикризисном управлении
42. Рационализация режимов труда и отдыха в антикризисном управлении
43. Подготовка и проведение аттестации персонала в антикризисном управлении
44. Методы контроля персонала в антикризисном управлении
45. Роль организационной культуры в антикризисном управлении
46. Мониторинг предприятия и прогнозирование кризиса.
47. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников.
48. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности.
49. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
50. Управление конфликтами в кризисной организации.

5.2. Темы письменных работ

1. Цикличность как закономерный процесс экономического развития общества. Понятие и типы экономических циклов.
2. Понятие, причины и последствия кризисных явлений в экономике.
3. Сущность, функции и принципы антикризисного управления персоналом
4. Социально-экономические системы: понятие, свойства, причины дестабилизации.
5. Роль и функции государственного антикризисного регулирования для обеспечения устойчивого развития экономики.
6. Виды государственного антикризисного регулирования и их сущность.
7. Понятие, роль и значение диагностики кризисов персонала в организации.
8. Основные виды анализа в рамках бизнес-диагностики организации и схемы их проведения.
9. Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом.
10. Социальная ответственность бизнеса и государства в рыночной экономике. Понятие социального партнерства. Социальное партнерство в современной России.
11. . Конфликт как инструмент антикризисного управления в кризисной ситуации. Специфические конфликты в делах о банкротстве.
12. Управление персоналом в процедурах, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
13. Защита прав работников организаций, к которым применяются процедуры, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
14. Ответственность руководителей и арбитражных управляющих организации в процедурах банкротства.
15. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.
16. Система обучения и система допуска арбитражных управляющих к назначению в делах о банкротстве (допуск в профессию).
17. Оценка внутренних возможностей организации по увеличению масштабов хозяйственной деятельности.
18. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.
19. Общие и специальные требования к арбитражным управляющим.
20. Основные права и обязанности арбитражных управляющих в различных процедурах банкротства.
21. Вознаграждение арбитражных управляющих и система ответственности за результаты деятельности.
22. Организационное обеспечение деятельности арбитражных управляющих.
23. Уровень развития правовой базы в РФ по банкротству

5.3. Фонд оценочных средств

Тесты

1. Кризис - это
 1. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении
 2. крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде +
 3. ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов
2. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии? Да
3. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?
 1. все перечисленное +
 2. проблематика кризиса, острота кризиса
 3. масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса
 4. причины кризиса, возможные последствия кризиса
4. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?
 1. система мониторинга кризисных ситуаций
 2. стратегия и качество антикризисных программ
 3. профессионализм антикризисного управляющего
 4. оперативность и гибкость управления
 5. все перечисленное +
 6. анализ обстановки, прогнозирование тенденций
5. В зарубежной литературе для идентификации работника, занимающего руководящую должность, который наносит вред социально-психологическому благополучию персонала в частности и организации в целом называют Токсический менеджер
6. Какие характеристики включают токсические рабочие места?
 1. все перечисленное +
 2. ухудшение социально-психологического климата
 3. большое количество жалоб от клиентов
 4. деструктивное руководство
 5. высокий уровень абсентеизма и текучести кадров
7. По каким основным функциям подразделяются компетенции антикризисного типа руководителя? (несколько ответов)
 1. функции антикризисного управления +
 2. коммуникативной функции +

3. производственно-технологической функции

4. контрольной функции

5. педагогической функции +

8. Антикризисный тип руководителя - это менеджер, владеющий специальными профессиональными знаниями, умениями и технологиями, обладающий индивидуальными свойствами личности, соответствующими требованиям антикризисного развития организации Верно

9. Совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации - это

1. кадровый потенциал +

2. трудовой коллектив

3. группа развития

10. Какую кадровую политику рекомендуется реализовывать на стадии острого кризиса?

1. корректирующую

2. реорганизационную +

3. модернизационную +

11. Если сокращение работников является неизбежным, необходимо руководствоваться следующими правилами:

увольнения и сокращения начинать с рядовых работников, увольнять необходимо отдельных людей, а не ликвидировать подразделения (отделы). Неверно

12. Состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию - это

1. учетная команда

2. управленческая команда

3. бухгалтерская команда

4. антикризисная команда +

Задание 1. Ответьте на вопрос. Выразите ваше мнение и понимание по данному вопросу.

Может ли кризисная ситуация в организации сопровождаться положительными явлениями? Если да, то какими?

Задание 2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы.

Недавно назначенный директор небольшого холдинга пригласил специалистов консалтинговой фирмы для разработки программы развития. В результате была сделана очень удачная программа, но при обсуждении вопросов работы с персоналом в ответ на предложения специалистов о необходимости создания команд с четким распределением властных полномочий между менеджерами холдинга директор сказал: «Власть не дают, ее завоевывают. Я буду работать с каждым руководителем персонально! У меня такой стиль...»

Было понятно, что программа не будет внедрена никогда. За последующие два месяца директор благополучно развалил существующие командные звенья, а еще через 3 месяца был уволен собственниками холдинга.

1. К какому типу кризисных менеджеров можно отнести героя данной истории?

2. Какие цели он преследовал?

3. Насколько типично его понимание жизни для широкого круга современных российских управленцев

Задание 3. Ответьте на вопрос, выразите ваше мнение.

В современной теории управления организацией менеджмент принято делить на «безличностный» (hard management), для которого человек, работник - лишь один из элементов и факторов процесса производства наряду с финансами, стратегией, юридическими нормами и т.д., и «личностный» (soft management), в котором человек с его психологией, эмоциями, устремлениями - главная составляющая деятельности предприятия.

Какой из обозначенных типов менеджмента отвечает, на ваш взгляд, сущности антикризисного управления персоналом и почему?

Задание 4. Прочитайте материал о «токсичных» рабочих местах. По вашему мнению, как часто встречаются на практике такие ситуации?

Ситуация 1.

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи.

Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал, как следует.

Бывший топ-менеджер корпорации и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им «не по плечу». Если бы эти люди оказались назначенными на ту

должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Но, как работники, они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Тем не менее, среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

Вопросы:

1. В чем кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки?
2. Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

Ситуация 2. Выберите ответ (комбинацию из нескольких ответов) и обоснуйте ваше решение.

Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной организации, придя на эту должность из другой компании. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину.

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора бы братья за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Ситуация 3.

Компания - одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки.

Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести кадров розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полутора до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности.

Проведенное исследование «гаинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям: продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им.

Вопросы:

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

Задание 1.

Бухгалтер Галина Волкова постоянно игнорирует указания руководителя, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения.

До прихода нового начальника она сама претендовала на эту должность, но не была назначена по причине конфликтности характера. Однако работой в организации она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов, она одна воспитывает ребенка. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя

Вопросы:

1. Можно ли назвать бухгалтера Галину Волкову токсическим работником, а ее поведение деструктивным?
2. Какие меры следует предпринять для разрешения данной кризисной ситуации?

Задание 2. Ответьте на вопросы.

1. Можно ли считать стресс нормой жизни? Обоснуйте свой ответ.
2. Влияет ли уровень стрессоустойчивости личности на эффективность профессионального поведения в кризисных условиях?

3. Как определить наличие стрессовой обстановки в организации?

Задание 3.

На собрании трудового коллектива сотрудникам объявили о ликвидации предприятия в связи с финансовым кризисом. Один из сотрудников начал проявлять агрессию и бросился с кулаками на руководство, он то кричал о несправедливости, то плакал, после начал извиняться.

На следующий день он обратился с претензией к руководству о том, что он не был готов к такому развитию событий и не спал всю ночь. Что теперь ему делать? У него семья и дети.

Вопросы:

1. Поясните, почему произошла такая ситуация. Каковы ее причины?
2. Предложите верные варианты знакомства персонала с изменениями в организации.

Кейс «Кадры решают всё?!»

Сфера деятельности компании ЗАО «Стройпоставки» — продажа строительных и отделочных материалов. В начале 2013 года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91% за квартал) и доходу (89% за квартал).

После проведения анализа сложившейся ситуации выяснилось, что часто нарушаются сроки поставки, коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы, руководитель отдела снабжения Игорь Максимов в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, да и система оплаты труда в подразделении никак не привязана к плановым показателям по объемам продаж.

На вопросы генерального директора Максимов заявил: «Если хотите, напишу заявление об увольнении». Максимов - самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками.

Игорь - очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажорных обстоятельствах. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела продаж с большим уважением относятся к Максиму как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя.

Вскоре на должность замначальника отдела снабжения была назначена Юлия Руденко - грамотный специалист по логистике. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела.

Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно. Однако постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела.

Максимов понимал, что Руденко более компетентна в вопросах логистики и экономики, и опасался, что она составит ему конкуренцию. Поэтому Игорь стал давать Юлии поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия.

В свою очередь, Юлия стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

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

Вопросы

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

Задание 2.

Хрустальный кирпич.

В начале 1990-х гг. кирпичный завод в г. Асбест, был одним из самых преуспевающих предприятий строительной отрасли Свердловской области. Потом начался спад. Продукция не находила спроса, долги по обязательным платежам исчислялись десятками миллионов рублей, оборудование дряхлело.

Новый собственник — корпорация «Уралроскор», пришедшая сюда в 1999 г., не могла «угадать» с топ-менеджером. За два года сменилось пять руководителей: производственники, местные экс-партийные руководители, специально приглашенные управляющие. Ни одному не удалось хотя бы частично восстановить позиции организации.

В начале 2001 г. завод стоял на пороге банкротства. Профессиональный снабженец Олег Воропаев, проработавший в этой сфере около сорока лет, пришел в организацию в конце января 2001 г. «Когда я зашел на завод, здесь лежало 6 млн штук кирпича, — вспоминает генеральный директор АО «Асбесткирпич» Воропаев, — не могли реализовать. Уже спустя три месяца мы продавали его с колес, а заказчики выстаивались в очередь...»

Секрет топ-менеджера прост: самое убыточное производство можно сделать прибыльным, если найти свою нишу,

отличающую предприятие от прочих. Для этого нужно чутко ощущать конъюнктуру рынка: «Мы должны иметь на руках козыри, какими не обладают другие производители кирпича.

Нашим козырем стала гибкая ценовая политика и активное продвижение продукции. У каждого заказчика свои проблемы, мешающие нормально работать. Чем быстрее научишься их вылавливать и помогать, тем эффективнее будет сотрудничество.

Новый директор отличился и в более «хрупкой» производственной сфере, запустив цехи, где когда-то изготавливали непрофильные для кирпичного завода изделия — из хрусталя. Побочное производство стало изюминкой завода. «Начни мы снова делать обычные люстры, фужеры и стаканы — давно бы загнулись. В этой отрасли конкуренция сверхжесткая. Какой может быть выход? Выпуск оригинальной продукции, переход на спецзаказы».

Первые три месяца Воропаев работал практически один: ни замов, ни финансового и технического директоров, главный инженер лежал в больнице. Воропаев не вылезал из цехов, знакомился с производством. Многие были в новинку, отсюда дополнительный азарт. По собственному признанию, хотел «заразить» людей делом. «Незаразившихся» уволил.

Вопрос:

1. Как деятельность генерального директора АО «Асбесткирпич» О.Воропаева характеризует его профессионально-личностные качества в роли руководителя высшего звена?

5.4. Перечень видов оценочных средств

- выполнение учебных индивидуальных заданий в ходе практических занятий;
- контрольный опрос (устный);
- выполнение тестового задания;
- выполнение кейсов по темам занятий;
- выполнение практических работ;
- решение задач.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Васин С.М., Шутов В.С.	Антикризисное управление: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО, 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=343798
Л1.2	Зуб А.Т., Панина Е.М.	Антикризисное управление организацией: Учебное пособие	Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=356207
Л1.3	Алиев А.Т., Боробов В.Н.	Основы современного управления: теория и практика: Учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=371141

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Ряховская А. Н., под ред., Кован С. Е., под ред., Акулова Н. Г., Алферов В. Н., Бабанов А. В., Ванеева Т. А., Кочетков Е. П., Крюкова О. Г., Лапенков В. И., Мжельская И. В., Панагушин В. П., Ряховский Д. И., Солдатенков В. Ю., Чайка Н. К.	Антикризисное управление: теория и практика: Учебник	Москва: КноРус, 2020, URL: https://book.ru/book/932015
Л2.2	Антонов Г. Д., Иванова О.П.	Антикризисное управление организацией: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=352048
Л2.3	Борщева А.В., Ермилина Д.А., Санталова М.С., Соклакова И.В.	Антикризисное управление социально-экономическими системами: Монография	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021, URL: https://znanium.com/catalog/document?id=376097

6.2. Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы	
Э1	Электронная библиотечная система Znanium. - Режим доступа: http://new.znanium.com/
6.3.1. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	
6.3.1.1	7-Zip Архиватор 7-Zip Программное обеспечение по лицензии GNU GPL
6.3.1.2	Google Chrome Браузер Google Chrome Программное обеспечение по лицензии GNU GPL
6.3.1.3	Mozilla Firefox Браузер Mozilla Firefox Программное обеспечение по лицензии GNU GPL
6.3.1.4	Kaspersky Endpoint Security Антивирусное ПО Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный (350шт). Договор № ПР-00035750 от 13 декабря 2022г. (ООО Прима АйТи)
6.3.1.5	1С:Предприятие 8. Комплект 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Сублицензионный договор № 32/180913/005 от 18.09.2013. (Первый БИТ)
6.3.1.6	10-Страйк Сканирование Сети Сканирование Сети - программа-сканер TCP-портов и IP-адресов Лицензионный сертификат от 01.01.2011
6.3.1.7	10-Страйк Инвентаризация Компьютеров Программа для учета ПК в сети предприятия Лицензионный сертификат от 01.01.2011
6.3.1.8	10-Strike File search pro Программа поиска файлов и документов в сети Лицензионный сертификат от 01.01.2011
6.3.1.9	Windows 10 Pro RUS Операционная система – Windows 10 Pro RUS Подписка Microsoft Imagine Premium – Order №143659 от 12.07.2021
6.3.2. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем	
6.3.2.1	ARIS BPM Community https://www.ariscommunity.com
6.3.2.2	Консультант Плюс http://www.consultant.ru
6.3.2.3	Global CIO Официальный портал ИТ-директоров http://www.globalcio.ru
6.3.2.4	ИСО Международная организация по стандартизации https://www.iso.org/ru/home.html
6.3.2.5	РОССТАНДАРТ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии https://www.gost.ru/portal/gost/
6.3.2.6	Кодекс – Профессиональные справочные системы https://kodeks.ru

7. МТО (оборудование и технические средства обучения)			
Ауд	Наименование	ПО	Оснащение
404	Помещение для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсовых работ (курсовых проектов), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	7-Zip Google Chrome LibreOffice	75 посадочных мест, преподавательское место, доска, мультимедийный проектор (переносной), переносной ноутбук
410	Помещение для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсовых работ (курсовых проектов), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной	Windows 10 Pro RUS 7-Zip Google Chrome Mozilla Firefox LibreOffice LibreCAD Inkscape Notepad++. 1С:Предприятие 8. Комплект Kaspersky Endpoint Security MS Access 2016 MS Project Pro 2016 MS SQL Server 2019 MS SQL Server Management Studio 18.8 MS Visio Pro 2016 MS Visual Studio Pro 2019	20 посадочных мест, рабочее место преподавателя 20 компьютеров A320M-H-CF/AMD Athlon 3000G/DDR4-2666-8Гб/A-DATA SX6000LNP/AMD RADEON Vega3/Realtek PCI-E GBE 20 мониторов Samsung S24R350FHI 23.8" 20 комплектов клавиатура + мышь (USB) 1 неуправляемый коммутатор TP-LINK TL-SG1024D

	работы.	Blender Gimp Maxima Oracle VM VirtualBox StarUML V1 Oracle Database 11g Express Edition IntelliJ IDEA JetBrains PhpStorm JetBrains WebStorm Autodesk 3ds Max 2020 Autodesk AutoCAD 2020 Adobe Reader DC Embarcadero RAD Studio XE8 Arduino Software (IDE) NetBeans IDE ZEAL	
--	---------	--	--

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных задач, проведение опросов, исследовательские работы) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме, составляет не менее 15 %

аудиторных занятий (определяется ФГОС с учётом специфики ОПОП).

Лекционные занятия дополняются ПЗ и различными формами СРС с учебной и научной литературой. В процессе такой работы студенты приобретают навыки «глубокого чтения» - анализа и интерпретации текстов по методологии и методике дисциплины.

Учебный материал по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» разделён на логически завершённые части (разделы), после изучения, которых предусматривается аттестация в форме письменных тестов, контрольных работ.

21

Работы оцениваются в баллах, сумма которых даёт рейтинг каждого обучающегося. В баллах оцениваются не только знания и навыки обучающихся, но и их творческие возможности: активность, неординарность решений поставленных проблем. Каждый раздел учебной дисциплины включает обязательные виды работ – ПЗ, различные виды СРС (выполнение домашних заданий по решению задач, подготовка к практическим занятиям).

Форма текущего контроля знаний – работа студента на практическом занятии, опрос.

Форма промежуточных аттестаций – контрольная работа в аудитории, домашняя работа.

Итоговая форма контроля знаний по разделам – контрольная работа или опрос.

Методические указания по выполнению учебной работы размещены в электронной образовательной среде академии

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В системе обучения бакалавров заочной формы обучения большое значение отводится самостоятельной работе. Одной из форм такой работы является самостоятельная практическая работа по вариантам.

Выполнение работы по дисциплине преследует цель – закрепление теоретических знаний, полученных студентом в процессе аудиторной работы и приобретение навыков применения этих знаний в практической деятельности.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных задач, проведение опросов, исследовательские работы) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме, составляет не менее 15 %

аудиторных занятий (определяется ФГОС с учетом специфики ОПОП).

Лекционные занятия дополняются ПЗ и различными формами СРС с учебной и научной литературой. В процессе такой работы студенты приобретают навыки «глубокого чтения» - анализа и интерпретации текстов по методологии и методике дисциплины.

Учебный материал по дисциплине «Организационное поведение» разделен на логически завершённые части (разделы), после изучения, которых предусматривается аттестация в форме письменных тестов, контрольных работ.

Работы оцениваются в баллах, сумма которых дает рейтинг каждого обучающегося. В баллах оцениваются не только знания и навыки обучающихся, но и их творческие возможности: активность, неординарность решений поставленных проблем. Каждый раздел учебной дисциплины включает обязательные виды работ – ПЗ, различные виды СРС (выполнение домашних заданий по решению задач, подготовка к практическим занятиям).

Форма текущего контроля знаний – работа студента на практическом занятии, опрос.

Форма промежуточных аттестаций – контрольная работа в аудитории, домашняя работа.

Итоговая форма контроля знаний по разделам – контрольная работа или опрос.