

Программу составил(и):

кэн, Препод., Ермишина Елена Борисовна

Рецензент(ы):

директор ООО «ГорРемСтрой Управление», г. Краснодар, М.Г. Феодоров; кэн, доцент, заведующая кафедрой экономики и управления Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», И.В. Балашова

Рабочая программа дисциплины

Тренинг "Профессиональные навыки менеджера по антикризисному управлению"

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 Тренинг «Профессиональные навыки менеджера по антикризисному управлению» является формирование компетенций обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом в области антикризисного управления, формирование умений использовать полученные знания в практической работе
-----	---

Задачи: - ознакомление бакалавров с целями и задачами, связанными с реализацией профессиональных функций антикризисного менеджера;
 - приобретение навыков моделирования процесса принятия управленческих решений, связанных с технологией антикризисного управления;
 - приобретение бакалаврами навыков использования инструментария диагностики банкротства и распознавания кризисных ситуаций;
 - приобретение навыков моделирования ситуаций в сфере антикризисного управления конфликтами и разработка политики антикризисного управления персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:		Б1.В.ДЭ.05
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.1.1	- знать основные положения теории менеджмента и антикризисного управления;	
2.1.2	- иметь представление об основных принципах и функциях антикризисного управления в современных организациях, способах принятия управленческих решений в современных организациях;	
2.1.3	- уметь формулировать цели и ставить задачи, связанные с реализацией профессиональных функций менеджера;	
2.1.4	- уметь моделировать процесс принятия управленческих решений, разрабатывать предложения по совершенствованию управления современной организацией;	
2.1.5	- владеть навыками обработки эмпирических и экспериментальных данных;	
2.1.6	- владеть способами управления развитием организации	
2.1.7		
2.1.8	Аудит человеческих ресурсов	
2.1.9	Разработка управленческих решений	
2.1.10	Государственная кадровая политика	
2.1.11	Стратегический менеджмент	
2.1.12	Кадровый менеджмент	
2.1.13	Антикризисное управление персоналом	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	

**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. Исторический опыт антикризисного управления					

1.1	<p>Тема 1. Классический менеджмент в антикризисном управлении</p> <p>1. Классический менеджмент в антикризисном управлении: операционно-административная школа, процессуальная школа, системно-ситуационный подход, школа человеческих отношений и поведений, количественная школа, школа организационной культуры.</p> <p>2. Ситуации вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов.</p> <p>3. Формы государственного регулирования экономических процессов. Функции государства в антикризисном управлении.</p> <p>Тема 2. Зарубежный опыт антикризисного управления</p> <p>1. Характеристика кризиса конца 20-х годов XX века в США (Великая депрессия).</p> <p>2. Теоретическая основа «нового кризиса» заложенная Д.Кейнсом. Чрезвычайные законы о банках. Девальвация доллара. Налоговая и социальная политика.</p> <p>3. Характеристика состояния послевоенной экономики Западной Германии.</p> <p>4. Теоретическая основа антикризисных реформ – концепция социального рыночного хозяйства. 5. Внешняя поддержка – план Маршалла: денежная реформа.</p> <p>/Лек/</p>	9	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	---	---	---	--	---------------------------------------	--

1.2	<p>Тема 1. Классический менеджмент в антикризисном управлении</p> <p>1. Классический менеджмент в антикризисном управлении: операционно-административная школа, процессуальная школа, системно-ситуационный подход, школа человеческих отношений и поведений, количественная школа, школа организационной культуры.</p> <p>2. Ситуации вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов.</p> <p>3. Формы государственного регулирования экономических процессов. Функции государства в антикризисном управлении.</p> <p>Тема 2. Зарубежный опыт антикризисного управления</p> <p>1. Характеристика кризиса конца 20-х годов XX века в США (Великая депрессия).</p> <p>2. Теоретическая основа «нового кризиса» заложенная Д.Кейнсом. Чрезвычайные законы о банках. Девальвация доллара. Налоговая и социальная политика.</p> <p>3. Характеристика состояния послевоенной экономики Западной Германии.</p> <p>4. Теоретическая основа антикризисных реформ – концепция социального рыночного хозяйства. 5. Внешняя поддержка – план Маршалла: денежная реформа.</p> <p>/Пр/</p>	9	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	--	---	---	--	---------------------------------------	--

1.3	<p>Тема 1. Классический менеджмент в антикризисном управлении</p> <p>1. Классический менеджмент в антикризисном управлении: операционно-административная школа, процессуальная школа, системно-ситуационный подход, школа человеческих отношений и поведений, количественная школа, школа организационной культуры.</p> <p>2. Ситуации вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов.</p> <p>3. Формы государственного регулирования экономических процессов. Функции государства в антикризисном управлении.</p> <p>Тема 2. Зарубежный опыт антикризисного управления</p> <p>1. Характеристика кризиса конца 20-х годов XX века в США (Великая депрессия).</p> <p>2. Теоретическая основа «нового кризиса» заложенная Д.Кейнсом. Чрезвычайные законы о банках. Девальвация доллара. Налоговая и социальная политика.</p> <p>3. Характеристика состояния послевоенной экономики Западной Германии.</p> <p>4. Теоретическая основа антикризисных реформ – концепция социального рыночного хозяйства. 5. Внешняя поддержка – план Маршалла: денежная реформа.</p> <p>/Ср/</p>	9	24		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
	Раздел 2. Модуль2. Человеческий фактор антикризисного управления					

2.1	<p>Тема 3. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система антикризисного управления, антикризисный управляющий и его команда. 2. Лидер и проблемы формирования команды антикризисного управляющего. 3. Принципы и стратегия управления персоналом кризисного предприятия. <p>Тема 4. Механизмы конфликтологии и управления персоналом в антикризисном управлении</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие конфликта. Конфликты в развитии организации. 2. Негативные функции деструктивного конфликта. Позитивные функции конструктивного конфликта. Процесс развития конфликта. 3. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом. 4. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений. Причины конфликтов, корнящиеся в личном своеобразии членов коллектива. 5. Стратегии предупреждения конфликтов и разрешения конфликтов. Этапы управления конфликтом. 6. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом. <p>/Лек/</p>	9	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	---	---	---	--	---------------------------------------	--

2.2	<p>Модуль 2. Человеческий фактор антикризисного управления</p> <p>Тема 3. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами</p> <p>1. Система антикризисного управления, антикризисный управляющий и его команда.</p> <p>2. Лидер и проблемы формирования команды антикризисного управляющего.</p> <p>3. Принципы и стратегия управления персоналом кризисного предприятия.</p> <p>Тема 4. Механизмы конфликтологии и управления персоналом в антикризисном управлении</p> <p>1. Понятие конфликта. Конфликты в развитии организации.</p> <p>2. Негативные функции деструктивного конфликта. Позитивные функции конструктивного конфликта. Процесс развития конфликта.</p> <p>3. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом.</p> <p>4. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений. Причины конфликтов, корнящиеся в личном своеобразии членов коллектива.</p> <p>5. Стратегии предупреждения конфликтов и разрешения конфликтов. Этапы управления конфликтом.</p> <p>6. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом.</p> <p>/Пр/</p>	9	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	---	---	---	--	---------------------------------------	--

2.3	<p>Модуль 2. Человеческий фактор антикризисного управления</p> <p>Тема 3. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами</p> <p>1. Система антикризисного управления, антикризисный управляющий и его команда.</p> <p>2. Лидер и проблемы формирования команды антикризисного управляющего.</p> <p>3. Принципы и стратегия управления персоналом кризисного предприятия.</p> <p>Тема 4. Механизмы конфликтологии и управления персоналом в антикризисном управлении</p> <p>1. Понятие конфликта. Конфликты в развитии организации.</p> <p>2. Негативные функции деструктивного конфликта. Позитивные функции конструктивного конфликта. Процесс развития конфликта.</p> <p>3. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом.</p> <p>4. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений. Причины конфликтов, корнящиеся в личном своеобразии членов коллектива.</p> <p>5. Стратегии предупреждения конфликтов и разрешения конфликтов. Этапы управления конфликтом.</p> <p>6. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом.</p> <p>/Ср/</p>	9	25,8		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
	Раздел 3. Модуль 3. Технологии антикризисного управления					

3.1	<p>Тема 5. Диагностика в антикризисном управлении</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие диагностики. Объект, цель и задачи диагностики. 2. Диагностика как элемент системы антикризисного управления. 3. Классификация типов и видов диагностики. 4. Характеристика диагностики как процесса. Этапы диагностики кризиса. <p>Тема 6. Технологическая схема процесса управления в антикризисной ситуации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные моменты системы контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. 2. Технология разработки управленческих решений в антикризисной ситуации. 3. Характеристика факторов, влияющих на разработку управленческих решений 4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления: финансовое состояние, анализ функционирования системы продаж, оценка деятельности маркетинговой службы и др. 5. Модель менеджера антикризисного управления. Классификация способностей менеджера по антикризисному управлению: умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления; умения, связанные с реализацией педагогической функции; коммуникативные функции; стратегическая, административная, инновационная, лидирующая функции и др. 6. Аттестация менеджера антикризисного управления. <p>Тема 7. Внутренний контроль в системе антикризисного управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие внутреннего контроля. Элементы системы внутреннего контроля. 2. Цели и задачи внутрифирменного контроля. Основные принципы системы внутреннего контроля. 3. Основные этапы формирования системы внутреннего контроля. 4. Формирование системы мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации. 5. Документарное обеспечение процедур внутреннего контроля <p>/Лек/</p>	9	8		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	--	---	---	--	---------------------------------------	--

3.2	<p>Тема 5. Диагностика в антикризисном управлении</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие диагностики. Объект, цель и задачи диагностики. 2. Диагностика как элемент системы антикризисного управления. 3. Классификация типов и видов диагностики. 4. Характеристика диагностики как процесса. Этапы диагностики кризиса. <p>Тема 6. Технологическая схема процесса управления в антикризисной ситуации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные моменты системы контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. 2. Технология разработки управленческих решений в антикризисной ситуации. 3. Характеристика факторов, влияющих на разработку управленческих решений 4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления: финансовое состояние, анализ функционирования системы продаж, оценка деятельности маркетинговой службы и др. 5. Модель менеджера антикризисного управления. Классификация способностей менеджера по антикризисному управлению: умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления; умения, связанные с реализацией педагогической функции; коммуникативные функции; стратегическая, административная, инновационная, лидирующая функции и др. 6. Аттестация менеджера антикризисного управления. <p>Тема 7. Внутренний контроль в системе антикризисного управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие внутреннего контроля. Элементы системы внутреннего контроля. 2. Цели и задачи внутрифирменного контроля. Основные принципы системы внутреннего контроля. 3. Основные этапы формирования системы внутреннего контроля. 4. Формирование системы мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации. 5. Документарное обеспечение процедур внутреннего контроля <p>/Пр/</p>	9	8		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
-----	---	---	---	--	---------------------------------------	--

3.3	<p>Тема 5. Диагностика в антикризисном управлении</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие диагностики. Объект, цель и задачи диагностики. 2. Диагностика как элемент системы антикризисного управления. 3. Классификация типов и видов диагностики. 4. Характеристика диагностики как процесса. Этапы диагностики кризиса. <p>Тема 6. Технологическая схема процесса управления в антикризисной ситуации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные моменты системы контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. 2. Технология разработки управленческих решений в антикризисной ситуации. 3. Характеристика факторов, влияющих на разработку управленческих решений 4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления: финансовое состояние, анализ функционирования системы продаж, оценка деятельности маркетинговой службы и др. 5. Модель менеджера антикризисного управления. Классификация способностей менеджера по антикризисному управлению: умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления; умения, связанные с реализацией педагогической функции; коммуникативные функции; стратегическая, административная, инновационная, лидирующая функции и др. 6. Аттестация менеджера антикризисного управления. <p>Тема 7. Внутренний контроль в системе антикризисного управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие внутреннего контроля. Элементы системы внутреннего контроля. 2. Цели и задачи внутрифирменного контроля. Основные принципы системы внутреннего контроля. 3. Основные этапы формирования системы внутреннего контроля. 4. Формирование системы мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации. 5. Документарное обеспечение процедур внутреннего контроля 	9	26		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	
	Раздел 4. Итоговая аттестация					
4.1	Зачет /КА/	9	0,2		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2	

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Классический менеджмент в антикризисном управлении: операционно-административная школа, процессуальная школа, системно-ситуационный подход, школа человеческих отношений и поведений, количественная школа, школа организационной культуры.
2. Классический менеджмент в антикризисном управлении: школа человеческих отношений и поведений, количественная школа, школа организационной культуры.
3. Ситуации вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов.
4. Формы государственного регулирования экономических процессов.
5. Функции государства в антикризисном управлении.
6. Характеристика кризиса конца 20-х годов XX века в США (Великая депрессия).
7. Теоретическая основа «нового кризиса» заложенная Д.Кейнсом. Чрезвычайные законы о банках. Девальвация доллара. Налоговая и социальная политика.
8. Характеристика состояния послевоенной экономики Западной Германии.
9. Теоретическая основа антикризисных реформ – концепция социального рыночного хозяйства.
10. Внешняя поддержка – план Маршалла: денежная реформа.
11. Система антикризисного управления, антикризисный управляющий и его команда.
12. Лидер и проблемы формирования команды антикризисного управляющего.
13. Принципы и стратегия управления персоналом кризисного предприятия.
14. Понятие конфликта. Конфликты в развитии организации.
15. Негативные функции деструктивного конфликта.
16. Позитивные функции конструктивного конфликта.
17. Процесс развития конфликта.
18. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом.
19. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений.
20. Причины конфликтов, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.
21. Стратегии предупреждения конфликтов и разрешения конфликтов.
22. Этапы управления конфликтом.
23. Антикризисная политика в управлении персоналом.
24. Принципы антикризисного управления персоналом.
25. Понятие диагностики. Объект, цель и задачи диагностики.
26. Диагностика как элемент системы антикризисного управления.
27. Классификация типов и видов диагностики.
28. Характеристика диагностики как процесса. Этапы диагностики кризиса.
29. Основные моменты системы контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации.
30. Технология разработки управленческих решений в антикризисной ситуации.
31. Характеристика факторов, влияющих на разработку управленческих решений
32. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления: финансовое состояние, анализ функционирования системы продаж, оценка деятельности маркетинговой службы и др.
33. Модель менеджера антикризисного управления.
34. Классификация способностей менеджера по антикризисному управлению: умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления; умения, связанные с реализацией педагогической функции; коммуникативные функции; стратегическая, административная, инновационная, лидирующая функции и др.
35. Понятие внутреннего контроля. Элементы системы внутреннего контроля.
36. Цели и задачи внутрифирменного контроля. Основные принципы системы внутреннего контроля.
37. Основные этапы формирования системы внутреннего контроля.
38. Формирование системы мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации.
39. Документарное обеспечение процедур внутреннего контроля

5.2. Темы письменных работ

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины возникновения кризисов: внутренние и внешние, объективные и субъективные.
3. Признаки возникновения кризиса, их распознавание и преодоление
4. Закономерности антикризисного поведения организаций.
5. Управление в условиях кризиса.
6. Виды кадровой политики в практике современного менеджмента
7. Роль внешней и внутренней среды в антикризисном управлении
8. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами
9. Выбор стратегии поведения организации по выходу из кризиса
10. Выбор объекта сохранения в кризисе (бизнес, фирма, финансы, персонал.).
11. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации.
12. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
13. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.
14. Роль стратегии в антикризисном управлении.
15. Разработка выбранной антикризисной стратегии.
16. Стратегические показатели деятельности предприятия.

17. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
18. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
19. Организация осуществления антикризисной стратегии.
20. Эффективность внедрения антикризисной стратегии.
21. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.
22. Система антикризисного управления персоналом.
23. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.
24. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
25. Стратегия поведения антикризисного управляющего.
26. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
27. Социальное партнерство в антикризисном управлении
28. Японский опыт антикризисного управления персоналом.
29. Опыт антикризисного управления персоналом в Великобритании
30. Французский опыт антикризисного управления персоналом.
31. Опыт антикризисного управления персоналом в США.
32. Европейский опыт антикризисного управления персоналом

5.3. Фонд оценочных средств

Тесты

1. Кризис - это

1. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении
2. ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов
3. крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде +

2. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?

1. да, в случае возникновения негативных внутренних факторов
2. нет
3. да +
4. да, в случае возникновения негативных внешних факторов

3. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?

1. проблематика кризиса, острота кризиса
2. масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса
3. причины кризиса, возможные последствия кризиса
4. все перечисленное +

4. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?

1. стратегия и качество антикризисных программ
2. оперативность и гибкость управления
3. профессионализм антикризисного управляющего
4. все перечисленное +
5. анализ обстановки, прогнозирование тенденций
6. система мониторинга кризисных ситуаций

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. высокий уровень абсентеизма и текучести кадров
4. большое количество жалоб от клиентов
5. деструктивное руководство

7. По каким основным функциям подразделяются компетенции антикризисного типа руководителя? (несколько ответов)

1. производственно-технологической функции
2. контрольной функции
3. педагогической функции +
4. коммуникативной функции +
5. функции антикризисного управления +

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

9. Менеджеры, специалисты и рабочие кадры, представляющие особую ценность для организации - это кадрового

потенциала организации (ядро0

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

1. трудовой коллектив
2. кадровый потенциал +
3. группа развития

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

1. реорганизационную +
2. модернизационную +
3. корректирующую

12. Какая кадровая политика требует существенного изменения структуры кадровой службы, содержания и методик проведения кадровых мероприятий?

1. модернизационная +
2. реорганизационная
3. корректирующая
4. активная

13. 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

14. 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. управленческая команда
2. учетная команда
3. антикризисная команда +
4. бухгалтерская 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?

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 браться 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 удастся привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности.

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

Вопросы:

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

Задание 1.

Исходя из обозначенных ниже критериев формирования антикризисной управленческой команды и психологических характеристик специалистов и руководителей ОАО «Контакт» дайте предложения по формированию антикризисного штаба.

Оптимальное число членов команды составляет от 5 до 7 участников в зависимости от величины организации. Выберем 4-5 человек.

Спрогнозируйте поведение каждого из кандидатов в кризисной ситуации.

Критерии выбора кандидатов в антикризисный штаб:

- 1) молодость (от 25 до 35 лет), работоспособность, энергичность;
- 2) инициативность, творческий подход;
- 3) высшее образование по специальности, профессионализм;
- 4) ориентация на личностный рост, самореализацию, карьеру;
- 5) ориентация не на процесс, а на достижение результата;
- 6) личностная психологическая совместимость с руководством и коллегами.

Из лекции: В антикризисную команду должны входить люди, имеющие общую цель и общие интересы, готовые к командной работе, подготовленные к решению задач оздоровления организации люди трех категорий: 1) адаптивные менеджеры, способные: легко адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям в организации; 2) квалифицированные специалисты, способные решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера; 3) маркетологи (руководители и специалисты), обладающие информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для динамичного изучения спроса,

поиска и освоения новых ниш и торговых связей.

В составе антикризисной команды должны быть люди, выполняющие особые роли, не совпадающие с их профессиональной направленностью: генератор идей, разработчик идей, выдвинутых генератором, методолог, аналитик, критик и др.

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.

Профессионально-личностные характеристики кандидатов, составленные по результатам участия в ролевой игре, следующие.

1) Глазьева Ольга Валерьевна, 26 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста по маркетингу в течение 2-х лет.

Результаты психодиагностики: активна, инициативна. Легко вступает в контакт, свободно выражает свое мнение и свои чувства. Суждения самостоятельные, однако, не достает уверенности в своей правоте, несколько зависима от мнения окружающих, что мешает ей отстаивать свою точку зрения. Есть лидерские способности, но для их реализации необходимо развивать перспективное мышление, умение убеждать собеседника, повышение самооценки и накопление практического опыта общения с людьми.

2) Еремин Сергей Иванович, 35 лет, имеет высшее юридическое образование, занимает должность юриста в течение 5-ти лет.

Результаты психодиагностики: общителен, активен, в установлении контактов выражен в средней степени. Чаще наблюдает за происходящим, чем принимает участие. В поведении осторожен, о себе говорит мало. В отношениях с коллегами доброжелателен, спокоен и терпелив. К нему относятся с уважением, его мнение авторитетно. Желания лидировать в группе нет. В то же время по спорным моментам благодаря высокому неформальному статусу в коллективе мнение Сергея может стать решающим. Есть потенциал наставника.

3) Корифеева Инна Геннадьевна, 33 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замначальника планово-экономического отдела в течение года.

Результаты психодиагностики: активность в общении, открытость развиты в средней степени. По содержанию ее высказывания - скорее реакция на инициативу собеседника. Своих идей, интересных мыслей нет. Суждения шаблонные, стереотипные. Мало гибкости, оригинальности в мышлении. Больше озадачена внешним впечатлением, которое производит на окружающих, а именно: усилия прилагает к поддержанию на должном уровне своей внешности (прическа, макияж, одежда), а не внутренним самосовершенствованием. Придерживается норм и правил, принятых в коллективе, дисциплинирована и ответственна. В сочетании с доброжелательным отношением к коллегам эти качества встречают симпатию и уважение со стороны коллектива.

4) Соболев Игорь Алексеевич, 31 год, имеет высшее экономическое образование, занимает должность начальника отдела снабжения в течение 3-х лет. Результаты психодиагностики: энергичен, жизнерадостен. Имеет активную жизненную позицию. Мышление творческое, много интересных идей. Очень доброжелателен к коллегам, к нему относятся так же. Организаторские способности выражены в средней степени. В то же время, благодаря открытости, позитивному мировоззрению, развитому чувству юмора, оказывает значительное влияние на подчиненных и коллег. Активен и

инициативен, к такому же поведению стимулирует сослуживцев.

5) Ступицин Егор Николаевич, 35 лет, имеет высшее финансово-экономическое образование, занимает должность начальника финансового отдела в течение 7 лет.

Результаты психодиагностики: общителен, готов к сотрудничеству. Открыто выражает эмоции, как положительные, так и отрицательные. Стремится к ведущей позиции в группе, что пока удается слабо и встречает настороженное отношение коллег. Легко переключается с одной роли на другую, однако, вследствие несколько эгоцентричной установки, конкуренции с другими сотрудниками за признание в группе, установки Егора (и соответственно поведение) могут быть негибкими.

6) Шахаров Владислав Станиславович, 34 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замдиректора по производству в течение 2-х лет.

Результаты психодиагностики: малообщителен, скрытен. Реакция на внешние события несколько замедленна. Сначала обдумывает разные варианты и только затем предлагает свое решение вопроса. Достаточно самокритичен, анализирует свои ошибки, намечает пути их исправления. К лидерству в группе не стремится, хотя жизненная позиция достаточно активная. Чувствителен к критике, нуждается в одобрении и большей положительной оценке своей работы.

7) Калганова Лариса Петровна, 29 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста-кадровика в течение 5-ти лет.

Результаты психодиагностики: очень активная, общительная. Высокая потребность в признании, одобрении, поддержке. При принятии решений часто сомневается, зависима от мнения окружающих. Трудности, препятствия на пути к цели, стрессовые ситуации часто вызывают у Ларисы состояние ступора, ощущение тупика, из которого она не видит выхода. Она начинает волноваться, появляется страх, и в такие моменты ей необходима поддержка, руководство более спокойного коллеги, который укажет верное решение. Наиболее вероятной причиной высокой сензитивности (чувствительности) к стрессовой ситуации является сочетание особенностей нервной системы и негативного опыта преодоления стресса.

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;
- выполнение деловой игры;
- 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	Орехов В. И., Балдин К.В.	Антикризисное управление: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=337386
Л1.2	Васин С.М., Шутов В.С.	Антикризисное управление: Учебное пособие	Москва: Издательский Центр РИО, 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=343798
Л1.3	Гореликов К.А.	Антикризисное управление: Учебник для бакалавров	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020, URL: http://znanium.com/catalog/document?id=358150

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	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
Л2.2	Алферов В.Н., Кован С.Е., Кочетков Е. П., Крюкова О.Г., Ряховская А.Н., Смирнова Д.Д.	Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: Монография	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021, URL: https://znanium.com/catalog/document?id=360750
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	ЭБС Znanium. - Режим доступа: : https://znanium.com/
Э2	Научная электронная библиотека eLibrary (РИНЦ) .- Режим доступа: https://elibrary.ru/
6.3.1. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	
6.3.1.1	Windows 10 Pro RUS Операционная система – Windows 10 Pro RUS Подписка Microsoft Imagine Premium – Order №143659 от 12.07.2021
6.3.1.2	Google Chrome Браузер Google Chrome Программное обеспечение по лицензии GNU GPL
6.3.1.3	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)
6.3.1.4	Kaspersky Endpoint Security Антивирусное ПО Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный (350шт). Договор № ПР-00035750 от 13 декабря 2022г. (ООО Прима АйТи)
6.3.2. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем	
6.3.2.1	Консультант Плюс http://www.consultant.ru
6.3.2.2	ИСО Международная организация по стандартизации https://www.iso.org/ru/home.html
6.3.2.3	РОССТАНДАРТ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии https://www.gost.ru/portal/gost/
6.3.2.4	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	Лаборатория "Аналитика и цифровизация бизнес-процессов". Помещение для проведения занятий семинарского типа, курсовых работ (курсовых проектов), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	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 Blender Gimp Maxima Oracle VM VirtualBox StarUML V1 Oracle Database 11g Express Edition IntelliJ IDEA	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

		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)

Учебный материал по дисциплине Тренинг «Профессиональные навыки менеджера по антикризисному управлению» 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.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа по дисциплине Тренинг «Профессиональные навыки менеджера по антикризисному управлению» представляет собой способ организации контроля знаний, предполагающий выполнение заданий в присутствии преподавателя с минимальными ограничениями на время выполнения и использование вспомогательных материалов.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Организация любой самостоятельной работы бакалавров включает три этапа:

- первый этап – постановка перед студентами целей, задач выполнения заданий (упражнений), разъяснения и указания по их выполнению;
- второй этап – непосредственная деятельность студентов по выполнению заданий (упражнений), решению задач;
- третий этап – подведение итогов и оценка выполнения самостоятельной работы студентов.

В ходе выполнения заданий студенты должны учиться мыслить, анализировать задания, учитывать условия, ставить задачи, решать возникающие проблемы.

В организации творческой деятельности студентов преподавателю могут помочь новые информационные технологии.

При распределении видов заданий СРС рекомендуется использовать дифференцированный подход к студентам.

Перед выполнением СРС преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

В процессе инструктажа преподаватель предупреждает студентов о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет времени, отведенного на изучение дисциплины.

Самостоятельная работа может выполняться индивидуально или группами студентов, в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и может проходить в письменной или устной форме, с предоставлением продукта творческой деятельности.

Критериями оценки результатов СРС являются:

- уровень усвоения учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированность общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных умений и навыков;
- сформированность и четкость изложения ответов;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

Цели и задачи самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся:

- самостоятельность овладения новым учебным материалом;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- овладение различными формами взаимоконтроля и самоконтроля;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование общих трудовых и профессиональных умений;
- формирование убежденности, волевых качеств, способности к самоорганизации, творчеству.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики, уровня сложности, уровня умений обучающихся.