

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине «**Психология кризисного менеджмента**»
для студентов направления подготовки
37.03.02 «Конфликтология»
Направленность (профиль)
«Конфликт-менеджмент»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Тема 1. Предмет, основные категории психологии кризисного менеджмента.

Тема 2. История становления психологии кризисного менеджмента.

Тема 3. Виды и типы кризисов

Тема 4. Отраслевые кризисы.

Тема 5. Кризис предприятия.

Тема 6. Методы психологии кризисного менеджмента.

Тема 7. Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Тема 8. Основные направления деятельности современной службы управления персоналом

Тема 9. Организация как управляемая социальная система: психологические основы

ВВЕДЕНИЕ

Цели освоения дисциплины являются: углубление и закрепление сведений о современных тенденциях развития в области психологического консультирования в чрезвычайных и экстремальных ситуациях, современных требованиях к личности консультанта, целях и задачах современного консультирования, принципах общения с клиентом, способах проникновения в суть психологических проблем, приемах, помогающих оказывать экстренную психологическую помощь в чрезвычайных и экстремальных ситуациях. Приобретение таких знаний и навыков составляет важное условие для квалифицированного решения широкого спектра задач в различных напряженных и экстремальных ситуациях, оказания психологической помощи пострадавшим.

Задачи освоения дисциплины «Психология кризисного менеджмента» являются освоение профессиональных знаний и навыков в области кадрового менеджмента, а также специфики работы психолога в системе управления кадрами.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-2 Способен разрабатывать и использовать адекватные развивающие и коррекционные программы, осуществлять психологическую интервенцию с целью изменения негативных состояний лиц разных возрастов, социальных групп, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, в том числе находящихся в состоянии психологической дезадаптации, лиц с различными проявлениями девиации, зависимости, суицидальными проявлениями	ПК-2 ИД-1ПК-2 - разрабатывает развивающие и коррекционные программы, программы оказания психологической помощи лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации ИД-2ПК-2 - применяет методы психологической и психосоциальной коррекции негативных состояний лиц разных возрастов, социальных групп, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, в состоянии психологической дезадаптации, лиц с различными проявлениями девиации, зависимости, суицидальными проявлениями	Разрабатывать развивающие и коррекционные программы оказания психологической помощи. Применять методы психологической и психосоциальной коррекции негативных состояний.
ПК-6 Способен использовать современные цифровые технологии, специализированное	ИД-3ПК-6 - владеет навыками создания баз знаний в предметной области	Владеть навыками создания баз знаний в предметной области.

программное обеспечение, методы искусственного интеллекта и машинного обучения в профессиональной деятельности		
--	--	--

Практическое занятие № 1.

Тема. Предмет, основные категории психологии кризисного менеджмента.

Цель: Дать определение предмету и основным категориям психологии кризисного менеджмента.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Антикризисный менеджмент в последнее время стал одной из наиболее важных областей деятельности, изучением кризиса и путей его преодоления стали заниматься вплотную. Антикризисный менеджмент требует тщательного изучения и включает в себя множество аспектов.

Понятие «антикризисный менеджмент» имеет несколько смыслов в зависимости от того, как расставлены акценты.

В западной литературе под этим термином понимается определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом при котором становится вопрос существования. Экономисты характеризуют данную деятельность увеличением использования мер и способов на предприятии, необходимых для борьбы с кризисной ситуацией. Многие исследователи отмечают здесь следующую тенденцию: все внимание переключается главным образом на каждодневно возникающие проблемы, которые вместе с тем требуют быстрого реагирования и довольно жестких мер.

В других источниках у авторов иная позиция – это связано с их отношением к кризисам, которые имеют, по их мнению, положительный характер. Здесь антикризисный менеджмент определяется уже как средство для создания приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.

Однако эти определения все-таки связаны с целеполаганием, а понятие антикризисного менеджмента на самом деле шире, сюда следует отнести также профилактику и прогнозирование кризиса. Другими словами, в определение антикризисного менеджмента входит два аспекта: превентивный и антиципативный, т. е. предупреждающий и опережающий.

В любой фирме и организации антикризисный менеджмент должен начинаться с построения системы, включающей качественно-количественный анализ различных ухудшающихся показателей, сигнализирующих о приближении

возможного кризиса. Это является первоочередной задачей антикризисного менеджмента.

Возможность антикризисного менеджмента зависит прежде всего от человеческого фактора. Наличие осознанных действий человека является тем фактором, который позволяет находить возможные варианты выхода из кризисных ситуаций, направлять усилия на преодоление наиболее сложных проблем и использовать накопленный опыт.

Помимо этого, необходимы определенные знания в сфере экономических систем, в частности их циклического развития. Без этого невозможно предсказать наступление кризиса, а неожиданное его возникновение, которое считается наиболее опасным, может в таком случае и вовсе серьезно дестабилизировать состояние предприятия.

Вопросы и задания

1. Предмет, объект, цели и задачи кризисного менеджмента.
2. Кризисное управление как вид деятельности.
3. Психологические особенности кризисного управления.
4. Структура управленческой деятельности.
5. Предмет и продукт управленческой деятельности.
6. Субъекты управленческого взаимодействия.

Темы сообщений:

1. «Группа человеческих ресурсов».
2. «Наука управления» и три основных подхода к управлению: системный, ситуационный, процессный.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 2.

Тема. История становления психологии кризисного менеджмента.

Цель: Дать определение основным категориям психологии кризисного менеджмента.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Кризис - перелом. В практике СМ кризисом называется любое качественное изменение текущих процессов: от хорошего к плохому, от плохого к хорошему, от плохого к существенно более худшему, от хорошего к существенно более лучшему.

Кризисные ситуации подразделяются на благоприятные и неблагоприятные. Неблагоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект кризиса в более худшее, по сравнению с предыдущим положение; благоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект в лучшее, по сравнению с предыдущим положение.

Антикризисная профилактика - антикризисной профилактикой является проведение заблаговременной подготовки сотрудников структуры на случай возникновения непредусмотренных чрезвычайных ситуаций и - шире - устранение по мере возможности тех слабых мест в структуре, которые могут сыграть отрицательную для структуры роль в случае возникновения таких ситуаций.

Антикризисное сопровождение - антикризисным сопровождением является выявление процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к кризисным ситуациям.

Антикризисное обеспечение - комплексная реализация следующих задач:

3. диагностика процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к кризисным ситуациям;
4. прогнозирование возникновения, развития и вероятностных последствий кризисных ситуаций;
5. осуществление антикризисного сопровождения;
6. проведение заблаговременной подготовки на случай возникновения чрезвычайных ситуаций (антикризисная профилактика);
7. организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных кризисных ситуаций и их последствий, (кризисное реагирование).

Кризисное реагирование - организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных (непредвиденных) кризисных ситуаций и их последствий в случае возникновения кризисных ситуаций.

Кризисные технологии - комплекс технологий, применяемых для решения задач конкурентной борьбы в широком смысле, включая, так называемые «политические» (технологии ведения предвыборной борьбы, технологии проведения выборов, технологии создания имиджа, технологии создания общественного мнения, технологии создания управляемых общественных организаций и т.д.)

Перечень возможных кризисных ситуаций - документ, в котором

формируются типовые кризисные ситуации, вероятные для данной структуры.
Кризисные программы - общее название программ, обеспечивающих качественное изменение ситуации относительно объекта воздействия.

Активные программы - активными программами называются программы, инициируемые структурой в собственных интересах. Активные программы направлены, как правило, на завоевание новых секторов рынка.

Превентивные антикризисные программы - программы, заблаговременно ликвидирующие предпосылки к развитию процессов, могущих привести к возникновению кризисных ситуаций.

Программы активного контроля - программы, направленные на контроль за развитием кризисных процессов и создание качественных изменений существующих ситуаций для достижения целей, преследуемых структурой.

Программы противодействия - программы, цель которых - противодействие и срыв активных программ конкурентов, направленных против данной структуры или на завоевание сектора рынка, представляющего интерес для структуры

Сетки событий - специальная форма прогнозирования возможных вариантов развития событий, позволяющая численно рассчитать вероятность того или иного варианта.

Типовые программы кризисного реагирования («красные папки») - программы действий, которые необходимо предпринимать в случае возникновения такой кризисной ситуации, до конца предотвратить возможность возникновения которой невозможно (всем известный пример - план эвакуации сотрудников в случае пожара и действий персонала до прибытия пожарной команды). Типичные примеры программ кризисного реагирования - план действий по сохранению имиджа компании в случае крупной производственной аварии или план действий на случай принятия государственными органами какой-либо страны такого решения, которое невыгодно с точки зрения интересов компании в данной стране.

Вопросы и задания

1. История становления психологии менеджмента.
2. Эволюция психологии менеджмента
3. Взаимосвязь теории управления и психологии управления.
4. Переход от «человека экономического» к «человеку социальному» (школа научной организации труда, административная школа управления, концепция человеческих отношений).

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие /

О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения
Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 3.

Тема. Виды и типы кризисов

Цель: Дать определение основным видам и типам кризиса.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Классификации, основанные на выявлении характера протекания кризисов.

1. По масштабам проблематики:

1) микроэкономические – охватывают определенную группу вопросов или проблем;

2) макроэкономические – охватывают отдельные отрасли или сферы в целом.

Особенностью кризиса является то, что, будучи локальным или микроэкономическим, он может распространиться и принять больший масштаб. Но это является следствием неумелой политики по борьбе с кризисом.

Макроэкономические кризисы, в свою очередь, могут вызвать внезапные кризисы в различных отраслях. Они очень опасны, поскольку принимают большие масштабы и могут вызвать глубокие структурные изменения.

2. По регулярности появления:

1) периодические кризисы – повторяются регулярно и, как правило, характеризуются схожестью протекания; они предсказуемы и потому к ним можно подготовиться;

2) промежуточные кризисы – являются менее острыми и продолжительными, часто прерываются на каком-либо этапе.

3. По степени предсказуемости:

1) предсказуемые – часто наступают как этап развития, прогнозируемы и вызываются объективными причинами: накоплением факторов, таких как необходимость в изменении структуры, изменение направления;

2) непредсказуемые (неожиданные, случайные) – результат просчетов в управлении, ошибки в прогнозировании, кризиса в определенной государственной сфере, природных (катастрофических) явлений.

4. По степени открытости протекания:

1) явные – легко обнаруживаются и заметно протекают; «подводные камни»

маловероятны;

2) латентные (скрытые) – наиболее опасные, так как в своих начальных стадиях практически незаметны, проявляются уже при выявлении больших противоречий.

5. По глубине процессов:

1) легкие – такие кризисы протекают достаточно мягко; непродолжительны, легко прогнозируемы и управляемы;

2) глубокие – имеют затяжной характер, протекают сложно; часто вызывают разрушение различных структур социально-экономической системы, могут привести к более масштабным и опасным формам кризиса.

Классификации, основанные на структурных характеристиках кризисов.

1. По масштабам проявления:

1) общие – охватывают всю социально-экономическую систему;

2) локальные – охватывают определенную часть или сферу системы.

Это деление носит условный характер, так как, анализируя конкретную кризисную ситуацию, нужно учитывать границы системы, ее среду и структуру.

Денежно-кредитный кризис – в первую очередь страдают банки, поскольку происходит резкое сокращение выдачи коммерческого и банковского кредитов, массовое изъятие вкладов населением и перевод их в наличные средства. Также падают курсы акций и облигаций, что для фирм и компаний, конечно, является крайне негативным моментом. Норма банковского процента также имеет отрицательную тенденцию. В принципе, сюда можно отнести и обесценивание денег, обвал цен, однако эти процессы имеют более глубокие причины и поэтому нецелесообразно относить их только к денежно-кредитному кризису.

Финансовый кризис – глубокие трудности государственных финансов. В основном это проявляется в дефицитах бюджетов, т. е. превышении в значительной степени расходов государства над его доходами. Критическая точка в финансовом кризисе – неплатежеспособность государства по иностранным займам. Достаточно вспомнить финансовый кризис в России 1998 года. Еще один яркий пример – кризис 1929–1933 гг., когда выплаты по внешним займам прекратили такие европейские страны, как Великобритания, Франция, Германия, Италия, а США отсрочили в 1931 г. выплаты по внешним долгам.

Финансовый кризис может возникнуть из-за попыток преодоления каких-либо сложных ситуаций, например, из-за стихийного бедствия, после которого огромная часть населения осталась без средств к существованию. Однако если говорить о России, то внешний долг у нас практически погашен и сейчас идет накопление основных фондов и резервов, т. е. отмечается положительная динамика.

Валютный кризис — проявляется в обесценивании валюты на мировом рынке, падении валютных курсов, истощении валютных резервов в банках. Примером может служить ситуация с американским долларом в момент возникновения евро. Много раз можно было наблюдать критические отметки американской валюты, несмотря на прочное положение на валютных биржах столь продолжительное время.

Биржевой кризис – может иногда являться следствием денежно-кредитного кризиса. Выражается в резком снижении курсов ценных бумаг и сокращении их эмиссии. Деятельность фондовой биржи переживает в такие моменты глубокие спады.

Вопросы и задания

1. Понятие кризиса.
2. Функционирование: поддержание жизнедеятельности, сохранение функций фирмы.
3. Развитие фирмы.
4. Классификация кризисов.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 4.

Тема. Отраслевые кризисы.

Цель: Дать определение отраслевому кризису.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Экономический кризис отражает острое напряжение в социально-экономической системе. Для этого вида кризисов характерен циклический тип развития, который состоит из четырех основных фаз:

- 1) спад – происходит сокращение объемов производства и деловой активности. Следует отметить, что в различных отраслях такой спад оказывает разное

воздействие. К примеру, в отраслях товаров первой необходимости (медицинские препараты, продукты питания и т. д.), производство сокращается в относительно небольших масштабах, тогда как в тяжелой промышленности, металлургии, машиностроении спад бывает довольно ощутимым;

2) депрессия – эта фаза длится в среднем от полугода до четырех лет. Отличается неуверенностью и попытками приспособления к новым условиям. Растет безработица. Начинают сокращаться издержки, прекращается падение цен, товарные запасы начинают реализовываться, а также происходит обновление основного капитала;

3) оживление – фаза восстановления. Характеризуется подъемом цен, производства, капиталовложений. Снижается уровень безработицы, а заработная плата увеличивается. В первую очередь оживление охватывает предприятия, выпускающие средства производства;

4) подъем – активно возникают новые предприятия и товары. Резко повышается курс акций, облигаций и других ценных бумаг. Однако в этой фазе начинает нарастать напряженность банковских балансов. Подъем экономики на новый уровень вместе с тем готовит ее к очередному периодическому кризису.

Как уже упоминалось, экономический кризис характеризуется цикличностью. Существует несколько видов циклов, предложенных различными учеными:

1) «длинные волны» Кондратьева, которым большинство ученых уделяет основное внимание. Их продолжительность в среднем 50 лет. Причиной являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

2) циклы Кузнеца. Продолжительность примерно 20 лет. Отличаются сдвигами в воспроизводственной структуре производства, поэтому эти циклы часто еще называют воспроизводственными или строительными;

3) циклы Джайлера. Продолжительность – 7–11 лет. В основе лежат разнообразные взаимодействия денежно-кредитных факторов;

4) циклы Китчина. Продолжительность – 3–5 лет. Возникают из-за динамики относительной величины запасов различных товарно-материальных ценностей на предприятиях.

В группу экономических кризисов входит несколько разновидностей: финансовые, структурные, кризисы производства, кризисы потери конкурентных преимуществ. Конечно, можно выделить еще виды, но это наиболее часто встречающиеся.

Вопросы и задания

1. Циклический тип развития.
2. Четыре основные фазы развития кризиса.
3. Виды циклов.
4. Классификации, основанные на структуре отношений в социально-экономической системе.
5. Признаки политических кризисов. Системный политический кризис. Организационные кризисы.
6. Кризис репутации.
7. Психологические кризисы.
8. Классификация, основанная на непосредственных причинах.
9. Природные кризисы, экологические кризисы

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 5.

Тема. Кризис предприятия.

Цель: иметь представление о кризисе предприятия.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-3ПК-6)

Теоретическая часть:

В различных источниках можно встретить разное объяснение понятия «предприятие», но в принципе все они имеют схожие моменты. Предприятие – это обособленное учреждение, которое выполняет одну или несколько различных функций по реализации товаров и услуг.

Так существует ли реальная угроза существованию предприятия в виде кризиса? К сожалению, такая угроза существует всегда.

Кризисы являются показателем развития отдельного предприятия, которое может не соответствовать развитию других предприятий или отрасли в целом. Это обусловлено тем, что каждое предприятие имеет сугубо индивидуальное развитие, возможности и средства и подчиняется законам и принципам циклического развития всей социально-экономической системы. Оно имеет собственные циклы и кризисные ситуации. На это влияют различные факторы: внешние, внутренние, локальные и общие.

Предприятие зависит от внешних факторов, характеризующих состояние экономики, в которой осуществляет свою деятельность предприятие. Изменения в экономике приводят к изменениям и на предприятии. Если экономика находится в состоянии кризиса, то это находит отражение и на предприятии. Однако здесь немаловажную роль играют характер деятельности, масштабы, потенциал предприятия. Оно может вполне успешно противостоять внешним кризисным ситуациям или, в противоположном случае, чутко реагировать на них.

Для каждого отдельного предприятия существует свое соотношение внутренних и внешних факторов кризиса. Похожие по структуре и организации предприятия в кризисной ситуации могут повести себя совершенно по-разному. Одни будут длительное время сопротивляться, другие – находиться на грани банкротства, а третьи – извлекать выгоду. В чем причина? Их может быть много. Среди них и возможный потенциал, стратегия, высокий уровень управления, даже простое стечение обстоятельств. Все это отражает внутренние факторы, которые являются основным оружием в борьбе с внешними.

Но может быть и другая ситуация, когда предприятие входит в кризис при вполне благоприятных внешних факторах. Здесь причинами являются уже внутренние затруднения, такие как деловые конфликты, организационные проблемы, низкий профессиональный уровень сотрудников, ошибки в принятии решений, некачественный маркетинг и многие другие.

Ниже приводятся основные симптомы, свидетельствующие о приближении кризисной ситуации.

1. Снижение спроса на продукцию предприятия и одновременный рост спроса на продукцию предприятий-конкурентов.
2. Негативная динамика со стороны внешней среды: снижение объемов материальных и сырьевых ресурсов, повышение цен на сырье и техническое оснащение.
3. Сокращение темпов производства соседних отраслей.
4. Потеря конкурентного статуса на фоне общего усиления конкуренции на рынке.
5. Неблагоприятные правительственные меры в отрасли предприятия: повышение таможенных пошлин, налоговых ставок, нежелательные изменения валютного курса рубля.
6. Нестабильная обстановка в регионе, где находится предприятие. Это может быть неблагоприятная экологическая, политическая, социальная обстановка.
7. Нестабильность действий иностранных партнеров.
8. Новые открытия и инновационные разработки предприятиями-конкурентами.
9. Старение и ухудшение технической базы предприятия: износ, моральное устаревание, использование технологий, вызывающих потери и снижение качества продукции.
10. Трудности с персоналом: недостаточный профессиональный уровень, несоответствие навыков сотрудников новым требованиям и технологиям, снижение заинтересованности.
11. Недостаточная организация управленческой структуры, ее застойность.
12. Финансовая политика характеризуется наличием заемных средств, падением курса акций предприятия.

Итак, симптомов кризисов очень много. Однако, помимо них, еще существуют и причины кризиса. Между ними очень тесная связь, однако для правильного анализа и прогнозирования нужно уметь разбираться в этих понятиях.

Симптомы – это начальные признаки, самые первые «звонки». Они проявляются в различных показателях и, самое главное, в их динамике, характеризующей функционирование предприятия. Анализ таких показателей, как, например, производительность, финансовое состояние, эффективность, текучесть персонала может отражать состояние производственной основы предприятия. Наиболее важную роль играют финансово-экономические и социально-экономические показатели. Состояние показателей оценивается, с одной стороны, относительно нормативных величин, а с другой – относительно друг друга.

Вопросы и задания

1. Симптомы предкризисного и кризисного состояния.
2. Причины кризиса.
3. Жизненный цикл предприятия.
4. Этапы развития предприятия.
5. Меры устранения кризисных симптомов на предприятии.
6. Финансовый кризис на предприятии.
7. Три основных типа финансовых состояний предприятия: основные направления по устранению финансового кризиса.
8. Реструктуризация предприятия. основные формы реструктуризации.
9. Банкротство предприятия.
10. Антикризисная стратегия предприятия.
11. Исследование внешних факторов.
12. Анализ внутренних факторов в кризисной ситуации на предприятии.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические

указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 6.

Тема. Методы психологии кадрового менеджмента.

Цель: Описать основные методы психологии кадрового менеджмента

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-3ПК-6)

Теоретическая часть:

Методы психологии кадрового менеджмента можно объединить в следующие относительно самостоятельные группы:

- а) диагностические методы (беседа, наблюдение, анализ профессиональной деятельности, контент-анализ, биографический метод, методы опроса, различные психофизиологические и личностные методики);
- б) прогностические методы (моделирование совместимости сотрудников, разработка профессиограмм, создание механизмов формирования управленческих групп, различные аппаратные и бланковые методики);
- в) экспериментальные методы (стажировка, дублирование, временное замещение основного сотрудника и др.);
- г) управленческо-воспитательные (активные) методы (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг, деловые игры и др.).

Рассмотрим подробнее данные методы.

Беседа — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации.

Беседа является одним из основных методов изучения сотрудника при приеме на работу; правильное проведение ее в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования относительно использования сотрудника на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами отбора кадров обуславливается тем, что здесь возможны следующие ошибки:

- «проекция» — приписывание оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;
- «эхо» — перенесение успеха сотрудника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает;
- «атрибуция» — подсознательное приписывание сотруднику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;
- «вера в первый взгляд», т.е. в то, что первое впечатление самое верное. Между тем исследования показывают, что первое впечатление бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует.

Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, необходимо при

проведении беседы придерживаться некоторых социально-психологических требований. Во-первых, желательно иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на работу (службу), составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (взятых из профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (на основании личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследования и др.).

Во-вторых, необходимо попытаться в начале беседы снять напряжение, расположить претендента к откровенной, доверительной беседе.

В-третьих, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться.

В-четвертых, необходимо вести беседу на языке, понятном для него, не задавать прямых вопросов, отдавая предпочтение наводящим.

В-пятых, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления.

В-шестых, оценивать кандидата на работу (службу) и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом возможные личные предубеждения. Опыт практической кадровой работы свидетельствует, что беседа с поступающим на работу (службу) как метод изучения его склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций.

Анализ документов— метод сбора первичных данных, при котором документы используются как главный источник информации. Документы можно группировать по таким признакам:

- 1) способу фиксации информации (письменные, печатные и т.д.);
- 2) степени персонификации (личные и безличные);
- 3) статусу источника (официальные и неофициальные);
- 4) источнику информации (первичные, которые содержат данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, обобщающие или описывающие первичные источники).

Разработаны методы качественного и количественного анализа документов, среди которых следует отметить биографический метод (анализ личных документов) и контент-анализ, представляющий собой анализ содержания исследуемого текста.

Например, при ознакомлении с анкетными данными лица, принимаемого на работу (службу) в организацию, необходимо учитывать:

- внешний вид заполнения личного листка по учету кадров и автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- вопросы, оставленные без ответа;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость приведенных в анкете сведений;
- как часто претендент менял место работы (службы) и по каким причинам (разочарование в работе или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушения и т.д.);
- по какой причине человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, работать поближе к месту жительства, получать большую

зарплату, работать именно в этой организации и т. п.);

- по каким причинам человек уволился с последнего места работы (службы).

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о сотруднике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы.

Биографический метод основан на изучении индивидуального жизненного пути. Обычно он используется для исследования установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа и статистики позволяет повысить надежность получаемых сведений. В психологии кадрового менеджмента биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел сотрудников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

Наблюдение — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических и социальных явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскания смысла этих явлений, который не ясен непосредственно. Наблюдение включает элементы теоретического мышления (замысел, систему методических приемов, осмысление и контроль результатов) и количественные методы анализа (шкалирование, факторизацию данных и др.). Оно применяется практически во всех отраслях кадровой работы.

Анкетный опрос — метод социально-психологического и социологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях выяснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого. Различают анкетные опросы сплошной и выборочный, устный и письменный, индивидуальный и групповой, очный и заочный. Вопросы анкеты должны формулироваться максимально четко, однозначно, на доступном для опрашиваемых языке. Надежность сведений, получаемых из анкеты, оценивается в предварительных испытаниях (называемых пилотажем), в которых выясняются однозначность понимания вопросов, воспроизводимость ответов, понятность инструктивных указаний и др. В психологии кадрового менеджмента анкетные опросы проводятся для изучения мнения трудового (служебного) коллектива о руководителях (начальниках), для оценки состояния социально-психологического климата, выяснения причин текучести кадров, нарушений трудовой (служебной) дисциплины и др.

Тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений.

Существуют следующие основные сферы тестирования:

- а) образование;
- б) профессиональный психологический отбор и профессиональная подготовка;
- в) психологическое консультирование.

Процесс тестирования может быть разделен на три этапа: выбор теста, его проведение и интерпретация результатов.

Различают тесты достижений, интеллекта, личностные, проективные, межличностных отношений и др.

Эксперимент - один из основных (наряду с наблюдением) методов исследования.

Он отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны

исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта. Особую категорию методов психологического исследования и воздействия образуют формирующие, или обучающие эксперименты. Последние применяются в практике подготовки резерва кадров для выдвижения (например, назначение кандидата руководителем подразделения на время отсутствия основного сотрудника).

Моделирование — исследование психических процессов и состояний личности, межличностных и межгрупповых отношений при помощи реальных или идеальных моделей. Под моделью при этом понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала. В психологии кадрового менеджмента этот метод используется при построении предметно-трудовой модели деятельности, модели специальной подготовки и личностного профиля специалиста, при формировании различных управленческих звеньев и др.

Помимо классификации методов психологии кадрового менеджмента по целям и задачам управления кадрами необходимо систематизировать их также по уровням кадрового менеджмента. Можно выделить, по крайней мере, три таких уровня:

- 1) индивидуальный, или дифференциально-психологический (микроуровень), на котором решаются задачи соответствия сотрудника конкретному рабочему месту;
- 2) групповой, или социально-психологический (мезоуровень), в рамках которого проводится оптимальная расстановка сотрудников в коллективе;
- 3) социологический (макроуровень), на котором формируются социальные механизмы создания «элитных групп» управления (руководителей различного уровня), изучается общественное мнение, удовлетворенность трудом и др.

Рассмотрим названные уровни управления кадрами подробнее.

В рамках дифференциально-психологического подхода (на микроуровне) решаются задачи оптимизации отбора, рационального использования конкретных сотрудников и обеспечения их непрерывного образования.

В мировой практике кадровой работы, как известно, существуют две основные модели отбора кадров: «американская», предусматривающая начальное определение профессионально-квалификационной модели должности и подгонку под нее наиболее подходящих сотрудников (система «должность — сотрудник»), и «японская», предусматривающая начальное изучение сильных и слабых сторон личности сотрудника и подбор для него соответствующей должности (система «сотрудник — должность»). Обе модели имеют как «плюсы», так и «минусы». Например, при «американском» варианте практически невозможно подобрать необходимого сотрудника, поскольку модель должности является «идеальным образцом», а людей без недостатков не бывает. При «японском» же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к сотруднику, а между тем это является основным условием нормального функционирования организации. В связи с этим представляется правильным подход, при котором сочетаются положительные стороны обеих моделей отбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего сотрудника и последующее сочетание моделей сотрудника и должности (система «должность — сотрудник — должность»).

Для осуществления такого подхода необходимо изучение объективной и субъективной (психологической) структур различных видов профессиональной деятельности, что

выдвигает проблему моделирования профессионально-квалификационных и личностных профилей специалистов, без решения которой практически невозможно создание систем профессионального психологического отбора и подготовки соответствующих сотрудников.

В отечественной психологии разработана концепция, согласно которой структура профессиональной деятельности должна соответствовать психологической структуре личности сотрудника (т.е. для выполнения определенной деятельности необходимо наличие соответствующих задатков, индивидуально-психологических и личностных качеств). Объективная же структура профессиональной деятельности, отвечающая определенным требованиям, правилам и нормам, должна определять профессионально необходимые знания, умения, навыки и компетенции. Таким образом, изучение и анализ профессиональной деятельности сотрудника со стороны ее субъективной и объективной структур позволяют выявить как основные профессионально значимые качества личности, компетенции, так и комплекс профессионально необходимых знаний.

В психологии кадрового менеджмента описываются различные профессионально-квалификационные и личностные профили, которые в основном сводятся к следующим моделям:

- предметно-трудовой, описывающей объекты труда, сферы деятельности и должностные обязанности специалистов;
- специальной подготовки, описывающей содержание и объем знаний, необходимых специалисту для выполнения должностных обязанностей;
- личности специалиста, описывающей содержание профессионально значимых качеств и компетенций необходимых сотруднику для успешного решения профессиональных задач.

Следовательно, кадровая работа на первом уровне предусматривает такие этапы:

1. Составление предметно-трудовой модели, моделей специальной подготовки и личности сотрудника на основе экспертных оценок специалистов данной отрасли профессиональной деятельности. Итогом этого этапа является разработка общей профессионально-квалификационной модели специалиста, которая в наибольшей степени отвечает требованиям рассматриваемой профессиональной деятельности. Основу такой работы кроме экспертных оценок составляют профессиограммы, общепрофессиональные характеристики должностей и рабочих мест, квалификационные справочники и другие нормативные материалы.
2. Изучение сотрудников (как кандидатов, так и работающих) с целью составления их личностных и профессиональных моделей, создание банка сведений о сотрудниках.
3. Сопоставление профессионально-квалификационной модели должности и личностных профилей сотрудников, отбор лиц, наиболее соответствующих требованиям данного рабочего места.
4. Составление и реализация индивидуального плана специальной подготовки сотрудника с целью достижения наибольшего соответствия личностных свойств и профессионально необходимых знаний требованиям рабочего места.

Таким образом, основными задачами первого уровня кадрового менеджмента являются определение требований, предъявляемых к сотруднику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраивающихся лиц наиболее отвечающих данным требованиям; подготовка отобранных кандидатов к занятию соответствующих рабочих

мест и должностей.

В рамках социально-психологического подхода к управлению кадрами (на мезоуровне) каждый сотрудник выполняет свои функции неизолированно от других сотрудников организации, а совместно с ними, т.е. он является членом определенной группы. Принадлежность человека к группе выражается в соответствующих социальных ролях, в которых фиксируются его обязанности и права относительно группы. Под рольюв психологии понимается нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (например, должность начальника отдела). Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется ролевыми ожиданиями, расогласование которых может вызывать ролевые конфликты.

Для реализации программы отбора кадров необходимо изучать людей с учетом не только их направленности (установок, отношений, интересов и т. д.) и индивидуально-психологических особенностей (темперамента, индивидуального стиля деятельности и поведения), но и сработанности и совместимости их в коллективе. Сработанность и эффективность работы сотрудников зависят от психофизиологической совместимости участников групп, наличия паритетных тактик, общности установок и интересов, отсутствия эгоцентрических устремлений и т.д. Поэтому основной задачей кадрового менеджмента второго уровня является оптимальная расстановка сотрудников в структурах трудового (служебного) коллектива и его первичных звеньев.

Основными психологическими методамиивторого уровня кадрового менеджмента помимо индивидуально-психологических и личностных (определяющих направленность, способности, динамические и характерологические особенности личности) являются социометрия, референтометрия, тесты межличностных отношений, а также методики по определению доминирующего стиля руководства и др. При этом правильный путь расстановки кадров по должностям — не индивидуальный отбор сотрудников на каждую «открывающуюся» вакансию, а комплексное комплектование управленческих должностей группой сотрудников, отвечающих требованиям совместимости-сработанности (система «руководитель — заместители — подчиненные»). Подготовку и изучение таких управленческих групп целесообразно осуществлять в составе резерва кадров для выдвижения.

На данном уровне кадрового менеджмента необходимо также обеспечить оптимизацию процессов по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, совершенствованию стилей и методов управления, сокращению текучести кадров и укреплению трудовой (служебной) дисциплины.

Задачей кадрового менеджмента на социологическомуровне (макроуровень), является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев (элитных групп, по теории организации: разного рода советов, комитетов, президиумов, дирекций и т. д.). Любая элита — будь то резервы руководителей в той или иной профессиональной деятельности, разного рода номенклатура, состав конференций, советов — проходит разные этапы эволюции. В ходе ее одна элитная группа может сохранить и даже усилить элитные свойства, а может и утратить их, деградировать.

Формирование элитных групп в трудовых (служебных) коллективах представляет собой двухэтапную процедуру. На первом этапе при выдвижении руководителя на должность вначале формируется резерв, который обучается, а затем из его состава осуществляется назначение. Если сотрудника включают в резерв по результатам аттестации, то это —

отбор по эталону: требуется набрать необходимое количество баллов (например, при использовании методов групповой оценки личности). При этом возможна ошибка: кому-то оценка будет завышена, и он попадет в резерв, не имея соответствующих способностей и подготовки.

Второй этап — конкурс среди резерва, по результатам которого победитель занимает соответствующую должность. Данный этап необходим, чтобы исправить ошибки, которые могли быть допущены на первом этапе. Благодаря конкурсу вероятность ошибки уменьшается. При этом, чем больше кандидатов включается в резерв на первом этапе, тем лучше результат. Моделирование показывает, что конкурс из 5 — 6 кандидатов обеспечивает правильное назначение, даже если ошибка при их выдвижении достигала 70%.

К задачам, решаемым на данном уровне кадрового менеджмента, относятся также изучение общественного мнения по различным аспектам кадровой и социальной политики в организации (социологические системы «Ваше мнение», «Ваше настроение» и т.д.); изучение удовлетворенности сотрудников трудом (беседы, анкетирование, интервью); изучение социально-экономических причин и факторов, порождающих неудовлетворенность; совершенствование социально-демографической, профессионально-квалификационной, межгрупповой структур трудового (служебного) коллектива и др.

Контрольные вопросы

1. Каково место и значение психологии кадрового менеджмента?
2. Определите предмет и задачи психологии кадрового менеджмента.
3. Обозначьте связь психологии кадрового менеджмента с другими отраслями психологической науки?
4. Перечислите основные этапы развития психологии кадрового менеджмента.
5. В чем состоит суть основных концептуальных подходов в зарубежной психологии менеджмента и организационной психологии.
6. Перечислите основные методы психологии кадрового менеджмента?
7. Приведите классификацию методов психологии кадрового менеджмента по уровням кадрового менеджмента.

Вопросы и задания

1. Графологический метод.
2. Тесты способностей.
3. Тесты мотивации.
4. Социально-психологические и социологические методы исследования.
Анкетный опрос.
5. Референтометрия.
6. Социометрия.
7. Тесты межличностных отношений.
8. Аттестация кадров.
9. Деловая игра.
10. Беседа.
11. Анализ документов.
12. Моделирование.

13. Наблюдение.
14. Тестирование.
15. Эксперимент.
16. Дифференциально-психологические и личностные методы исследования.
17. Биографический метод.

Темы сообщений:

1. Процесс и этика психологического исследования.
2. Этапы исследования. Общие методы исследования.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 7.

Тема. Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Цель: Дать развернутую характеристику основным направлениям деятельности современной службы управления персоналом.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-3ПК-6)

Теоретическая часть:

Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Парадигмы управления персоналом в XX в.

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- доктрине научного управления, или научной организации труда;
- доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих "тектонических" сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды - таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа - в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления партиципативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений,

вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации - таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов[1].

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности - такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно организованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов - таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-90 гг., получившего название teammanagement - командный менеджмент.

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

- доктрина научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений;
- доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур.

И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной

организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур - бюрократической, органической и предпринимательской - делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроения или (и) низкого уровня профессионализма.

Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- работники - прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честлюбивы.

- При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами[2] :

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

- работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь,

потребность в общественном признании.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

- лучший способ заставить организацию работать - нанять настойчивых, агрессивных настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

- наиболее эффективный способ мотивации работников - вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

- властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают "правильные" вещи;

- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При партиципативной организационной культуре менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков

всеми членами команды;

- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала - таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях. Речь идет о следующих сдвигах в бизнесе: от автономного самообеспечения - к безграничному партнерству;

- от иерархических или (и) централизованных структур - к пластичным и децентрализованным структурам;
- от патриархальных моделей управления - к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость - к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- от безошибочной работы - к измеряемым ее усовершенствованиям;
- от закрытой организационной системы - к открытой системе.

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

1. Стратегические намерения. Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде - наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным "калибратором мастерства", без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных,

высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль "катализатора" в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно содействуя росту профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие - рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

- анализ деятельности наиболее выдающихся работников ("звезд"), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;
- сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является

весьма трудоемким делом;

- опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;
- комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

2. Стратегические направления. Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы - чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической - к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление - пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление - сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание

эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой повседневной рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других - "основных" - структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

- общегосударственная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

- получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

- сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

Вопросы и задания:

1. Парадигма управления персоналом в XXI веке.
2. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
3. Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
4. Функции, субъекты и методы управления персоналом.
5. Основные модели кадрового менеджмента.
6. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.
7. Принципы управления персоналом.
8. Иерархия менеджеров фирмы и структура их рабочего времени.
9. Организационные вопросы управления персоналом в системе менеджмента
10. . Концепция управления персоналом в организации

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3,

экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента
Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.,
экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика
Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения
Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 8.

Тема. Основные направления деятельности современной службы управления персоналом.

Цель: Дать развернутую характеристику основным направлениям деятельности современной службы управления персоналом.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Разработка миссии компании.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бургер Кинг» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя

довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Интересное изменение общефирменной миссии имеет место в компании «Дж. Си. Пенни». Начиная с конца 1982 г. и вплоть до 1987 г., «Пенни» реконструирует 450 своих крупнейших магазинов, затратив более 11 млрд. долл. По словам председателя правления «Пенни» Дональда У. Зайберта, целью является «улучшение образа». Это в большей степени связано с ускорением уже происходящей эволюции фирмы, чем с неожиданной переделкой за одну ночь. Из ассортимента фирмы «Пенни» были исключены краски, садово-огородный инвентарь и скобяные товары. Место этих изделий заняли драгоценности, твидовые пиджаки фирмы «Харрис», дорогая одежда фирм «Джордах», «Адоल्фо» и «Хальстон». Изменение общефирменной миссии было неизбежным. За последние годы прибыли снизились из-за конкуренции магазинов, торгующих по сниженным ценам, с одной стороны, и модных универсальных магазинов, с другой стороны. Хотя «Пенни» может потерять некоторых из своих старых «завсегдатаев», в то же время клиенты новых конкурентов могут перейти к ней. Переориентирование миссии на фирме «Дж. Си. Пенни» легко противопоставить борьбе за престиж компании «Монтгомери Уард энд Ко» и драматическим неудачам «Корветта» на северо-востоке страны и «Федмарта» на западе. Трудности этих компаний розничной торговли заключались в том, что они не смогли эффективно перестроить направление своих миссий в ответ на изменение потребительского спроса.

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. По мнению Питера Ф. Друкера, существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента. Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить

типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом будет: «Получение прибыли». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.

Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели. Хорошие примеры могут дать учреждения федерального правительства. Предполагается, что министерство торговли должно способствовать торговле. Но, в дополнение к удовлетворению потребностей предпринимательства, министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса, президента и общественности. Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность. Несмотря на эти трудности, некоммерческая организация должна сформулировать подходящую, ориентированную на «клиента» миссию для себя самой.

Вопросы и задания:

1. Разработка миссии компании.
2. Миссия и управление персоналом.
3. Имидж фирмы и его составляющие.
4. Формирование внутрифирменных ценностей.
5. Современная служба управления персоналом (СУП) - ведущий методический, информационный и координирующий центр работы с кадрами в организации.
6. Функции СУП на примере западных и отечественных фирм.
7. Формирование корпоративной (организационной) культуры.

8. Развитие и закрепление поведенческих аспектов корпоративной культуры.
9. Функции корпоративной культуры.
10. Роль организационной культуры в международных бизнес-коммуникациях.
11. Решение кадровых задач: порядок развития и внедрения принципов корпоративной культуры; анализ
12. Положения о департаменте по управлению персоналом.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины **Основная литература**

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

Практическое занятие № 9.

Тема. Организация как управляемая социальная система: психологические основы.

Цель: Дать развернутую характеристику основным направлениям деятельности современной службы управления персоналом.

Формируемые компетенции (Или их части): ПК-2, ПК-6 (ИД-ЗПК-6)

Теоретическая часть:

Статусно-ролевая структура организации.

Малая неформальная группа и ее структурно-динамические характеристики на примере малой (неформальной) группы рассмотрим те факторы, которые управляют естественным поведением людей, добровольно объединившихся в группу.

Основные характеристики группы:

- Структурные
- Динамические
- Состав
- История создания
- Численность
- Уровень развития
- Статусно-ролевые отношения
- Групповая динамика
- Функции
- Нормы и ценности
- Санкции
- Структура коммуникаций
- Структура межличностных отношений
- Групповая атмосфера

Определения основных понятий.

Групповые нормы – это установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое.

Групповые ценности и нормы – это психологическая основа существования группы. Групповые нормы, с одной стороны, помогают члену группы сориентировать свое поведение в определенной ситуации, а с другой – являются средством социального контроля за поведением членов групп со стороны самой группы.

Групповые санкции – механизм, посредством которого группа вынуждает или стимулирует своего члена к соблюдению групповых норм. Санкции могут быть двух типов: позитивные (поощрительные) и негативные (запретительные).

Статус – положение человека в группе

Функции – заданная деятельность внутри группы.

Роль – те ожидания, которые одни члены группы имеют в отношении других;

Статусно-ролевая структура в группе определяется следующим набором ролей:

- альфа — лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;
- бета — второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;
- гамма-1 — приближенные, опора, соратники, команда альфы;
- гамма-2 — обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;
- гамма-3 — оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться;
- гамма-4 - шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

- омега — «козел отпущения» — лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Групповая атмосфера объединяет несколько показателей: групповое давление, социально-психологический климат, сплоченность, совместимость, конформность и внушаемость в группе.

Совместимость – способность членов группы к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании.

Социально-психологический климат – состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности группы (совокупность установок, отношений, настроений, чувств и мнений членов группы, эмоциональная окраска их психологических связей).

Конформность – податливость человека групповому давлению, приводящая к изменению его поведения и установок; отказ от своего мнения и присоединение к мнению большинства.

Сплоченность – существующая в группах близость или общность отношений, поведения и деятельности участников; сила, притягивающая и удерживающая людей в группе.

Группа может привлекать отдельных лиц т.к. помогает им удовлетворять определенные потребности, если:

- цели группы четко обозначены и члены группы совместимы друг с другом
- лидер группы обладает характеристиками лидера
- репутация группы свидетельствует о том, что она хорошо выполняет свои задачи
- группа достаточно мала и позволяет узнать мнение каждого участника группы и оценить его
- среди членов группы существует чувство привязанности друг к другу и взаимная поддержка; они помогают друг другу преодолеть препятствия и барьеры на пути роста и развития

Групповая динамика – это социальный процесс взаимодействия индивидов в группе, вся совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений; силы, действующие в группе и влияющие на то, как члены группы осуществляют совместную деятельность:

- Лидерство
- Нормообразование (выработка правил поведения и ценностей)
- Формирование функционально-ролевой структуры,
- Развитие групповой сплоченности;
- Конфликты;
- Групповое давление и конформность;
- Принятие групповых решений, выработка групповых мнений.

Вопросы и задания:

1. Организация как сложная многоуровневая социальная система.
2. Структурные характеристики организации и управление.
3. Технологическая, формальная, неформальная, внеформальная подструктуры

- организации.
4. Статусно-ролевая структура организации.
 5. Функции статусно-ролевой структуры.
 6. Регуляторы внутригруппового взаимодействия: статусно-ролевые предписания, групповые ожидания, групповые нормы, групповые санкции.
 7. Понятия статуса и роли.
 8. Понятие интернализованной роли.
 9. Коммуникативная структура организации.
 10. Развитие организации.
 11. Эффективность деятельности организации, критерии ее оценки.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине **«Психология кризисного менеджмента»**
для студентов направления подготовки
37.03.02 «Конфликтология»
Направленность (профиль)
«Конфликт-менеджмент»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ
ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА.....

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ....

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ
КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И
ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНСПЕКТИРОВАНИЮ
ПЕРВОИСТОЧНИКОВ.....

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СОСТАВЛЕНИЮ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ГЛОССАРИЯ ИЛИ СЛОВАРЯ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....

ВВЕДЕНИЕ

Современные стандарты подготовки специалистов предусматривают значительный объем внеаудиторной работы. Освоение программы курса предполагает получение как теоретических знаний по проблемам психологии кризисного менеджмента, так и формирование навыков практической работы. Поэтому самостоятельная работа в рамках курса ориентирована как на теоретический, так и на практический аспект.

Самостоятельная работа студентов – это выполнение теоретических и практических заданий студентами по усвоению изучаемой дисциплины «Психология кризисного менеджмента».

Целью самостоятельной работы является закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, подготовке к текущим практическим занятиям, промежуточным формам контроля знаний и к итоговому контролю.

Дидактические цели самостоятельных занятий:

- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Самостоятельная работа включает те разделы курса, которые не получили достаточного освещения на лекциях по причине ограниченности лекционного времени и большого объема изучаемого материала.

Методическое обеспечение самостоятельной работы дисциплине состоит из:

- 1) Определения учебных вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- 2) Подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- 3) Поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес в данной теме;
- 4) Определения контрольных вопросов, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- 5) Организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа студента – это особым образом организованная деятельность, включающая в свою структуру такие компоненты, как:

- уяснение цели и поставленной учебной задачи;
- четкое и системное планирование самостоятельной работы;
- поиск необходимой учебной и научной информации;
- освоение собственной информации и ее логическая переработка;
- использование методов исследовательской, научно-исследовательской работы для решения поставленных задач;
- выработка собственной позиции по поводу полученной задачи;
- представление, обоснование и защита полученного решения;
- проведение самоанализа и самоконтроля

Виды самостоятельных работ по учебной дисциплине:

- работа с понятийным аппаратом;
- поисковая работа с различными источниками;
- составление аннотированного списка литературы по проблеме;

- проектирование фрагментов исследовательской деятельности;
- анализ научных исследований по психологической проблематике;
- подготовка докладов по теме.

Контроль знаний студентов включает формы текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется в процессе изучения курса и включает в себя оценку работы студентов на практических и лабораторных занятиях (дискуссии, заполнение и анализ таблиц, подготовка и проведение мини-исследований), а также подготовку домашнего задания.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Комплексное изучение предлагаемой студентам учебной дисциплины «Психология кризисного менеджмента». предполагает овладение материалами лекций, учебников, программы, творческую работу студентов в ходе проведения лабораторных занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемых тем, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студентов к лабораторным занятиям.

Работа с конспектом лекций

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

Выполнение практических занятий по психологии терроризма

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к практическим занятиям. Обзавайтесь всем необходимым методическим обеспечением.

Перед занятием изучите теорию вопроса, предполагаемого к исследованию, ознакомьтесь с опытом других исследователей в этом направлении, подготовьте протокол проведения работы, в который занесите:

- название работы; цель работы; ход работы.

Оформление лабораторных работ часто требует наличия справочной литературы, которую необходимо иметь при себе на занятии.

Оформление отчетов должно производиться после окончания работы непосредственно на занятии, при наличии свободного времени или дома.

Для подготовки к защите отчета следует проанализировать экспериментальные результаты, сопоставить их с известными теоретическими положениями или эмпирическими справочными данными, обобщить результаты исследований в виде лаконичных выводов по работе.

Целью лабораторных занятий является:

- закрепление методов приложения теории к решению практических задач анализа и синтеза психологического знания;

- проверка уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекциях и по учебной литературе, степени и качества усвоения материала студентами;

- обучение навыкам освоения методики эксперимента и работы с нормативно-справочной литературой;

- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказание помощи в его усвоении.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

Изучение и анализ литературных источников является обязательным видом самостоятельной работы студентов. Изучение литературы по избранной теме имеет своей задачей проследить характер постановки и решения определенной проблемы различными авторами, аргументацию их выводов и обобщений, провести анализ и систематизировать полученный материал на основе собственного осмысления с целью выяснения современного состояния вопроса.

Проработка отобранного материала обязательно должна идти с одновременным ведением записей прочитанного и своих замечаний. Запись может иметь как форму конспекта, так и выписок, а также картотеку положений, тезисов, идей, методик, что в дальнейшем облегчит классификацию и систематизацию полученного материала. Такого рода записи являются лучшим способом накопления и первичной обработки материал, одной из обязательных форм организации умственного труда.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать ее целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Аннотация – краткое изложение содержания – дает общее представление о работе.

Резюме кратко характеризует выводы, главные итоги произведения.

Конспект является наиболее распространенной формой ведения записей. Основную ткань конспекта составляют тезисы, дополненные доказательствами и рассуждениями. Конспект может быть текстуальным, свободным или тематическим. Текстуальный представляет собой цитатник с сохранением логики работы и структуры текста. Свободный конспект основан на изложении материала в том порядке, который более удобен автору. В этом смысле конспект представляет собирание воедино мыслей, разбросанных по всей книге. Тематический конспект может быть составлен по нескольким источникам, где за основу берется тема, интерпретируемая по-разному.

Экономия времени дает использование при записях различного рода сокращений, аббревиатуры и т.д. многие используют для регистрации исследуемых тем систему карточек. Преимущество карточек в том, что тема там излагается очень сжато, и они очень удобны в использовании, т.к. их можно разложить на столе, перегруппировать и без труда найти искомую тему.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

Написание доклада по дисциплине «Психология кризисного менеджмента».

является одним из видов самостоятельной работы студентов по изучению предмета. Данный вид работы способствует повышению качества усвоения программного материала, углубленному пониманию наиболее сложных вопросов курса, расширению круга рассматриваемых проблем, овладению научными методами анализа психологических явлений.

Работая с литературными источниками, не следует ограничиваться простым пересказом содержания прочитанного. Необходимо выделить наиболее важные теоретические положения и обосновать их, раскрыть особенности различных точек зрения на один и тот же вопрос, оценить практическое и теоретическое значение результатов реферируемой работы, а также выразить собственное отношение к идеям и выводам автора, подкрепив его определенными аргументами (личным опытом, высказываниями других исследователей и пр.).

Реферируемый источник, списки использованной литературы, а также все ссылки на литературные работы должны быть оформлены по алфавиту с указанием фамилии и инициалов автора, название источника, места и года издания; для журнальных статей

необходимо указать фамилию и инициалы автора, название статьи, журнала, год издания и номер.

Доклад по «Психология кризисного менеджмента».
студента ... курса (фамилия, имя, отчество)

группы

Тема: ".....".

год выполнения.

- 1. Общие положения
- 1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.
- 1.2. При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.
- 1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.
- 1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.
- 2. Выбор темы доклада
- 2.1. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент.
- 2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.
- 3. Этапы работы над докладом
- 3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.
- 3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).
- 3.3. Составление списка использованных источников.
- 3.4. Обработка и систематизация информации
- 3.5. Разработка плана доклада.
- 3.6. Написание доклада.
- 3.7. Публичное выступление с результатами исследования.
- 4. Структура доклада:
 - - титульный лист
 - - оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);
 - - введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);
 - - основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);
 - - заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);
 - - список использованных источников
- 5. Структура и содержание доклада
- 5.1. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать

актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

– 5.2. Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада.

Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

– В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

– 5.3. В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

– 5.4. Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

▪ Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1»

– 6. Требования к оформлению доклада

– 6.1. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.

– 6.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

– 6.3. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

– 6.4. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

– 7. Критерии оценки доклада

– - актуальность темы исследования;

– - соответствие содержания теме;

– - глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;

– - соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Оценкой «отлично» оценивается доклад, в котором соблюдены следующие требования: полно и четко представлены основные теоретические понятия; проведен глубокий анализ по проблеме; продемонстрировано знание методологических основ изучаемой проблемы; уместно и точно использованы различные иллюстративные приемы – примеры, схемы, таблицы и т. д.; показано знание межпредметных связей; работа написана с использованием терминов современной науки, хорошим русским языком, соблюдена логическая стройность работы; соблюдены все требования к оформлению доклада.

Оценкой «хорошо» оценивается доклад, в которой: в целом раскрыта актуальность темы; в основном представлен обзор основной литературы по данной проблеме; недостаточно использованы последние публикации по данному вопросу; выводы

сформулированы недостаточно полно; собственная точка зрения отсутствует или недостаточно аргументирована; в изложении преобладает описательный характер

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии: изложение носит исключительно описательный, компилятивный характер; библиография ограничена; изложение отличается слабой аргументацией; работа не выстроена логически; недостаточно используется научная терминология; выводы тривиальны; имеются существенные недостатки в оформлении.

Если большинство изложенных требований к докладу не соблюдено, то он не засчитывается.

Примерная тематика заданий для самостоятельной работы студентов

Примерная тематика индивидуальных творческих проектов.

1. Психодиагностика деловых и личностных качеств персонала.
2. Психологический отбор в практике деятельности отдела кадров.
3. Профессиографический анализ и психограмма профессии.
4. Профессионально важные качества государственного служащего.
5. Межличностное взаимодействие в процессе управления и условия его эффективности.
6. Психология творческого мышления в управленческой деятельности.
7. Современные теории мотивации труда.
8. Психология принятия управленческих решений.
9. Стили управления и их взаимосвязь с личностными особенностями руководителя.
10. Стили управления и эффективность управленческой деятельности.
11. Психология властных отношений.
12. Руководитель в системе формальных и неформальных отношений.
13. Психология коллегиальности и единоначалия.
14. Современные психологические теории лидерства и руководства.
15. Технологии психологического воздействия на подчиненных и их эффективность.
16. Социально-психологические аспекты межличностного взаимодействия.
17. Психология организационного конфликта.
18. Технологии управления организационными конфликтами.
19. Психология манипулирования.
20. Психологический стресс: причины, механизмы развития, способы преодоления.
21. Эмоциональные состояния: способы управления ими и их эффективность.
22. Кризисы профессионального становления.
23. Проблема профессионального самоопределения, становления и развития.
24. Авторитет руководителя и культура руководства.
25. Проблемы психологии управления коллективом.
26. Психологические особенности совместной деятельности и ее коллективного субъекта.
27. Групповые феномены и их динамика в организации.

Примерный перечень заданий

- 1) Разработать должностную инструкцию по вакантной должности предприятия (организации), содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
- 2) Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в организации.
- 3) Разработать структуру резюме и составить резюме на себя – претендента на

- должность.
- 4) Провести диагностику по выраженности у испытуемого деловых и личностных качеств.
 - 5) Провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом.
 - 6) Изучить документооборот главного менеджера по персоналу предприятия (организации).
 - 7) Составить схему документооборота главного менеджера по персоналу предприятия (организации), отразив в ней состав связанного с ним подразделений или должностных лиц, а так же названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

Шаповалов, В.И. Теоретико-методологические основы психологии менеджмента
Электронный ресурс : учебное пособие / В.И. Шаповалов. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Антикризисное управление. Теория и практика
Электронный ресурс : учебное пособие / О.С. Рудакова / И.В. Захаров / Д.В. Хавин / А.О. Блинов / В.Я. Захаров ; ред. В.Я. Захаров. - Антикризисное управление. Теория и практика, 2022-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01513-2, экземпляров неограничено

Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения
Электронный ресурс : Учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. - Антикризисное управление - теория и практика применения, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. - 113 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905637-10-0, экземпляров неограничено

Методическая литература

Методические указания по выполнению практических работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Интернет-ресурсы

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks