

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Институт управления, экономики и финансов

УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
проф. Минзарипов Р.Г.

_____ г.
" ____ " _____ 20 ____ г.

Учебно-методический комплекс дисциплины

«Антикризисное управление персоналом»
(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

направление подготовки: 080200.62 Менеджмент (Управление персоналом)
(шифр и наименование образовательной программы)

Казань 2014 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Отделение менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
Проф. Минзарипов Р.Г.

"__" ____ 20__ г.

Программа дисциплины

Антикризисное управление персоналом БЗ.ДВ7

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Управление персоналом

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Михайлов Ф.Б.

Рецензент(ы):

Фахрутдинова Е.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Фахрутдинова Е. В.

Протокол заседания кафедры No ____ от "____" ____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов
(отделение менеджмента):

Протокол заседания УМК No ____ от "____" ____ 201__ г

Регистрационный No

Казань
2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Михайлов Ф.Б. кафедра управления человеческими ресурсами Отделение менеджмента , FBMihajlov@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

В ходе изучения дисциплины рассматриваются вопросы изучения студентами основ антикризисного управления в современных условиях. Изучение дисциплины "Антикризисное управление персоналом" имеет целью сформировать у студентов представление об антикризисном управлении персоналом как о целостной системе, обеспечивающей разработку и принятие управленческих решений в организации менеджерами разных уровней управления, имеющей сложную иерархическую структуру, элементы которой взаимодействуют в рамках единого правового, экономического и финансового пространства.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " БЗ.ДВ7 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Изучение дисциплины "Антикризисное управление персоналом" имеет целью дать основы теоретических и методологических знаний и навыков работы по формированию целостного представления об антикризисном управлении во всем комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеком, принимая во внимание не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины и последствия.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
------------------	---------------------------------------

ОК-1 (общекультурные компетенции)	знание базовых ценностей мировой культуры и готовностью опираться на них в своем личностном и общекультурном развитии
ОК-3 (общекультурные компетенции)	способность занимать активную гражданскую позицию
ОК-4 (общекультурные компетенции)	умение анализировать и оценивать исторические события и процессы в их динамике и взаимосвязи
ПК-3 (профессиональные компетенции)	знание основ кадрового планирования и умением применять их на практике
ПК-4 (профессиональные компетенции)	знанием основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
ПК-5 (профессиональные компетенции)	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умением применять их на практике

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- виды организационных кризисов;
- системы профилактических мер по предотвращению кризисных ситуаций;
- сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала;
- политику информирования персонала;
- изменения в процедурах и методах управления персоналом в связи с кризисом;
- изменения в организации труда;
- изменения в бюджете на персонал;
- основные направления рациональной организации труда;

2. должен уметь:

- планировать и организовывать антикризисные мероприятия;
- обучать менеджеров и персонал новым моделям поведения;
- разрабатывать и реализовать наиболее эффективные подходы к антикризисному управлению различными процессами на предприятии;
- выполнять конкретные экономические расчеты;
- взаимодействовать с другими юридическими и физическими лицами в период антикризисного управления;
- определять стратегию и тактику антикризисного управления;

3. должен владеть:

иметь навык:

- разрабатывать программы санации предприятий;
- определять степень риска хозяйственных операций;
- оценивать работу персонала и подразделений организации;

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- полученные знания на практике применять в области:

1. Стратегического планирования человеческими ресурсами.
2. Маркетинга персонала
3. Организационного развития компании.
4. Комплектования штата организации.
5. Организации эффективной деятельности персонала
6. Развития и деловой оценки персонала.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Раздел 1 Понятие кризиса в социально- экономическом развитии и причины его возникновения	7	8	4	8	0	дискуссия
2.	Тема 2. Раздел 2. Антикризисное управление организацией	7	8	4	8	0	письменная работа
3.	Тема 3. Раздел 3. Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии	7	8	4	8	0	контрольная точка

	поведения в кризисе						
4.	Тема 4. Раздел 4. Зарубежный опыт антикризисного управления персоналом	7	8	4	8	0	творческое задание
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	экзамен
	Итого			16	32	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Раздел 1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Тема 1.2. Причины возникновения кризисов: внутренние и внешние, объективные и субъективные. Тема 1.3. Признаки возникновения кризиса, их распознавание и преодоление

практическое занятие (8 часа(ов)):

Тема 1.4. Требования к системе, механизму и процессу управления. Тема 1.5. Функции и факторы антикризисного управления. Тема 1.6. Разработка сценариев выхода из кризиса

Тема 2. Раздел 2. Антикризисное управление организацией

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 2.1. Закономерности антикризисного поведения организаций. Тема 2.2. Управление в условиях кризиса. Тема 2.3. Роль внешней и внутренней среды в антикризисном управлении. Тема 2.4. Выбор стратегии поведения организации по выходу из кризиса.

практическое занятие (8 часа(ов)):

Тема 2.5. Новые формы занятости персонала. Тема 2.6 Новые формы в организации труда. Тема 2.7. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Тема 2.8. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

Тема 3. Раздел 3. Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии поведения в кризисе

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 3.1. Выбор объекта сохранения в кризисе (бизнес, фирма, финансы, персонал.). Тема 3.2. Реструктуризация персонала организации. Тема 3.3. Регулярные, периодические кризисы. Тема 3.4. Промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы.

практическое занятие (8 часа(ов)):

Тема 3.5. Антикризисные формы стимулирования персонала. Тема 3.3. Разработка сценариев выхода из кризиса.

Тема 3.4. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата коллектива. Тема 3.5. Необходимость обучения, вызванная изменяющейся внешней и внутренней средой.

Тема 4. Раздел 4. Зарубежный опыт антикризисного управления персоналом

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 4.1. Японский опыт антикризисного управления персоналом. Тема 4.2. Опыт антикризисного управления персоналом в Великобритании. Тема 4.3. Французский опыт антикризисного управления персоналом. Тема 4.4 Опыт антикризисного управления персоналом в США.

практическое занятие (8 часа(ов)):

Тема 4.5. Особенности японского опыта управления персоналом в кризисе. Тема 4.6. Европейский опыт антикризисного управления персоналом. Тема 4.7. Американский опыт управления персоналом. Тема 4.8 Аудит персонала в организации.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Раздел 1 Понятие кризиса в социально- экономическом развитии и причины его возникновения	7	8	подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к контрольной точке	18	контрольная точка
2.	Тема 2. Раздел 2. Антикризисное управление организацией	7	8	подготовка к контрольной точке	16	контрольная точка
				подготовка к письменной работе	4	письменная работа
3.	Тема 3. Раздел 3. Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии поведения в кризисе	7	8	подготовка к контрольной точке	20	контрольная точка
4.	Тема 4. Раздел 4. Зарубежный опыт антикризисного управления персоналом	7	8	подготовка к творческому экзамену	18	творческое задание
Итого					78	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

образовательные тренинги, проектирование и разбор проблемных ситуаций, психологические тренинги по темам: Современные подходы к управлению

человеческими ресурсами, Повышение эффективности управления человеческими ресурсами, итого 10 часов в интерактивной форме.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Раздел 1 Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения

дискуссия , примерные вопросы:

Дискуссия для подготовки к контрольной работе.

контрольная точка , примерные вопросы:

контрольная точка , примерные вопросы: контрольная работа с открытыми вопросами 1. Сущность антикризисного управления персоналом 2. Причины возникновения кризисов 3. Признаки возникновения кризиса, их распознавание и преодоление 4. Функции антикризисного управления.

Тема 2. Раздел 2. Антикризисное управление организацией

контрольная точка , примерные вопросы:

Контрольная работа, примерные вопросы: 1. Закономерности антикризисного поведения организаций. 2. Управление в условиях кризиса 3. Выбор стратегии поведения организации по выходу из кризиса. 4. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.

письменная работа , примерные вопросы:

14. Диагностика организации. Выбор каналов и форм информирования персонала. Содержание функциональной деятельности по привлечению и отбору персонала 15. Проведение антикризисных сессий. Разработка сценариев выхода из кризиса. 16. Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата организации.

Тема 3. Раздел 3. Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии поведения в кризисе

контрольная точка , примерные вопросы:

30. Выбор объекта сохранения в кризисе (бизнес, фирма, финансы, персонал.). 31. Реструктуризация персонала организации 32. Эффективность антикризисного управления 33. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении 34. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления. 35. Оценка деятельности подразделений управления персоналом 36. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом.

Тема 4. Раздел 4. Зарубежный опыт антикризисного управления персоналом

творческое задание , примерные вопросы:

Творческое задание, примерные темы:

1. 1. Европейский опыт антикризисного управления персоналом. 2. Американский опыт управления персоналом 3. Зарубежный опыт разработки выбранной антикризисной стратегии. 4. Стратегические показатели деятельности предприятия.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.

2. Причины возникновения кризисов: внутренние и внешние, объективные и субъективные.
3. Признаки возникновения кризиса, их распознавание и преодоление
4. Закономерности антикризисного поведения организаций.
5. Управление в условиях кризиса.
6. Виды кадровой политики в практике современного менеджмента
7. Роль внешней и внутренней среды в антикризисном управлении
8. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами
9. Выбор стратегии поведения организации по выходу из кризиса
10. Выбор объекта сохранения в кризисе (бизнес, фирма, финансы, персонал.).
11. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации.
12. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
13. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.
14. Роль стратегии в антикризисном управлении.
15. Разработка выбранной антикризисной стратегии.
16. Стратегические показатели деятельности предприятия.
17. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
18. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
19. Организация осуществления антикризисной стратегии.
20. Эффективность внедрения антикризисной стратегии.
21. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.
22. Система антикризисного управления персоналом.
23. Стил, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.
24. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
25. Стратегия поведения антикризисного управляющего.
26. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
27. Социальное партнерство в антикризисном управлении
28. Японский опыт антикризисного управления персоналом.
29. Опыт антикризисного управления персоналом в Великобритании
30. Французский опыт антикризисного управления персоналом.
31. Опыт антикризисного управления персоналом в США.
32. Европейский опыт антикризисного управления персоналом

7.1. Основная литература:

1. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>

2. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учеб. пособие - М.: Вуз. учебник, 2005. - 176 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=95892>
3. Евсеев В. О. Человеческие ресурсы в системе социэкономических уравнений - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 361 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=198025>
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=426081>
5. Дементьева А. Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2008. - 287 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=92801>
7. Трудовой кодекс РФ

7.2. Дополнительная литература:

1. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=130798>
2. Невеев А. Б. Тренинг в организации: Учебное пособие - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=319549>
3. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>
4. Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие - 2-е изд. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 352 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=331802>

7.3. Интернет-ресурсы:

- А.В. Бычкова. Управление персоналом - <http://www.aup.ru/books/m1286/>
- А.М. КАРЯКИН.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ЭЛЕКТРОННОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ - <http://www.aup.ru/books/m900/>
- Батычко В. Т. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007 - <http://www.aup.ru/books/m239/>
- Горбатова М.М. Кемерово: Юнити, 2002 - <http://www.aup.ru/books/m1411/>
- Журнал HR-Менеджмент - <http://www.hrm.ru/>
- Журнал KADROVIK.RU - <http://www.kadrovik.ru/>
- Управление персоналом лекции - <http://infomanagement.ru/lekcyi/8/1>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Управление человеческими ресурсами" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав.

КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

интерактивная доска

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Управление персоналом .

Автор(ы):

Михайлов Ф.Б. _____

" __ " _____ 201 __ г.

Рецензент(ы):

Фахрутдинова Е.В. _____

" __ " _____ 201 __ г.

2. Форма промежуточного и итогового контроля

Тесты по дисциплине: «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1. "Кризис" и "риск" существуют ли их взаимосвязь при принятии любых управленческих решений:

- а) да
- б) нет

2. Исключение ожидания кризиса при принятии управленческого решения может привести к:

- а) спокойному ходу производственного процесса;
- б) избежанию кризиса;
- в) неожиданным и более тяжелым кризисным ситуациям

3. Кризис носит характер:

- а) циклический;
- б) планомерно развивающийся;
- в) спонтанный.

4. Кризис по своей сути является:

- а) разрушительным;
- б) острым, приводящим к изменению экономических формаций;
- в) спокойным внедрением новых технологий.

5. К объективным причинам кризиса относятся:

- а) тайфуны, цунами, приводящие к большим разрушениям;
- б) военные действия, приведшие к повреждениям и разрушениям инфраструктуры;
- в) ошибки в принятии управленческих решений.

6. В социально-экономической системе общества имеют ли взаимосвязь системы функциональная и развитие?

- а) да;
- б) нет.

7. Субъективные причины кризисов это:

- а) ошибки управления
- б) неточности в оперативных метеосводках
- в) природные явления
- г) межгосударственные конфликты

8. К внешним причинам кризиса относятся:

- а) состояние мировой экономики;
- б) конкуренция на рынке товаров и услуг;
- в) недостатки в организации производства;
- г) проводимая инновационная политика;
- д) политическая ситуация в стране.

9. Последствия кризиса могут привести к:

- а) стагнации;
- б) изменению существующей структуры;
- в) новому еще более тяжелому кризису;
- г) разрушению организации;

10. К качественным последствиям кризиса относят:

- а) необратимые изменения;
- б) обратимые изменения.

11. К типологии признаков кризиса по принадлежности относят:

- а) масштабы кризисов;
- б) причины и возможные последствия;
- в) сроки протекания кризиса;
- г) место прохождения кризиса.

12. Мониторинг антикризисного управления это:

- а) контроль процессов развития и отслеживания их тенденций по антикризисному управлению;
- б) разработка по конкретному объекту управления антикризисных мероприятий;
- в) нет правильного ответа.

13. Мониторинг распознавания кризиса связан с:

- а) наличием специалистов антикризисного управления;
- б) психологическим климатом в коллективе;
- в) взаимодействием в системе управления;
- г) сложной линейной системой управления.

14. Преодоление кризиса зависит от:

- а) используемых методик анализа кризисных ситуаций;
- б) наличия специалистов в области антикризисного управления;
- в) полной замены штата работников;
- г) частичного сокращения либо представления неоплаченных отпусков;

15. Кризисы, которые легче предвидеть и легко управляемые, называются:

- а) неожиданными;
- б) легкими;
- в) глубокими;
- г) предсказуемыми;

16. Кризисы, проявляющийся в виде стресса, приобретающего массовый характер, возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее и др. называются:

- а) технологическими;
- б) природными;
- в) психологическими;
- г) предсказуемыми;

17. Признак исследования основанный на первоисточниках.

- а) практичность;
- б) аутентичность;
- в) логичность;
- г) цикличность;

18. Управление, в котором поставлено оптимальным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития

- а) стратегическое управление;
- б) текущее управление;
- в) оперативное управление;
- г) антикризисное управление;

19. Этап развития организации, при котором организация находится в состоянии упадка, старения.

- а) леталентный;
- б) коммутантный;
- в) пациентный;
- г) виолентный;

20. Комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, стимулируя его к покупке, и на производителя, для стимулирования сбыта.

- а) реклама;
- б) содействие продажам;
- в) инновации;
- г) технология;

21. Признак маркетинговой стратегии, оказывающий главное воздействие на стратегию спроса и предложения

- а) внешняя среда;
- б) рыночная конъюнктура;
- в) внутренняя среда;
- г) макроокружение;

22. Причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия

- а) внешние;
- б) качественные;
- в) количественные;
- г) внутренние;

23. Реорганизационная процедура, при которой предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника.

- а) санация;
- б) дезактивация;
- в) дифференциация;
- г) пролонгация;

24. Совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации по работе с персоналом

- а) управление персоналом;
- б) кадровая политика;
- в) оргштатная политика;
- г) кадровый потенциал;

25. Принцип управления персоналом, предусматривающий скоординированный

подход ко всем направлениям формирования и регулировке человеческого капитала организации

- а) системности;
- б) равных возможностей;
- в) уважения человека;
- г) командного единства;

26. Принцип управления персоналом, являющийся основой завоевания доверия людей для достижения организацией успеха

- а) учета долгосрочной перспективы;
- б) участия сотрудников;
- в) интеграции и сплоченности;
- г) уважения человека;

27. Конфликт, характеризующийся отсутствием явного противостояния

- а) открытый;
- б) процессный;
- в) прогрессный;
- г) скрытый;

28. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей

- а) соперничество;
- б) целеполагание;
- в) конфликт ;
- г) мотивация.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления, экономики и финансов

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой управления
человеческими ресурсами
Фахрутдинова Е.В.

" ____ " _____ 20 ____ г.

Методическое обеспечение дисциплины

«Антикризисное управление персоналом»
(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

направление подготовки: 080200.62 Менеджмент (Управление персоналом)
(шифр и наименование образовательной программы)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Антикризисное управление персоналом»

Методические рекомендации для преподавателя по освоению дисциплины – это свод указаний, обеспечивающих навигацию преподавателя в процессе преподавания дисциплины, раскрывающих средства, методы, приемы, формы обучения студентов.

Особое внимание при подготовке необходимо уделить первому практическому занятию, где студентам закладываются основные принципы и методы освоения дисциплины «Антикризисное управление персоналом». На первом занятии студентам необходимо пояснить критерии их оценки и требования, предъявляемые к ним (описываются в УМК), ознакомить их с методическими рекомендациями по изучению дисциплины «Антикризисное управление персоналом» для студентов, а также представить им УМК и электронный образовательный ресурс (при наличии) по дисциплине.

Перед каждым практическим занятием студенты должны получать задания для выполнения, а также преподавателю необходимо пояснять ход выполнения заданий для самостоятельной работы.

Преподавателю следует избегать однообразной формы проведения практических занятий, поскольку это препятствует освоению различных компетенций студентов. Практические занятия могут проводиться как в классической форме разбора проблемных вопросов, так и в форме тренингов, деловых игр, ответов студентов с докладом, разбор видео и аудио-ситуаций.

Для максимального усвоения дисциплины рекомендуется проведение письменного опроса (тестирование, решение задач) студентов по материалам лекций и практических работ. Подборка вопросов для тестирования осуществляется на основе изученного теоретического материала (представлена в УМК). Такой подход позволяет повысить мотивацию студентов при конспектировании лекционного материала. Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» является

практикоориентированной, для развития прикладных навыков решения проблемных вопросов рекомендовано изучать со студентами разделы курса с помощью кейс-методик, что позволяет практически применять полученные знания. Кейс-технологии (ситуационные задачи) это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе. Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Критерии оценки студентов определяются исходя из методических рекомендаций к бально-рейтинговой оценке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТУ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

«Антикризисное управление персоналом»

Тематика, основное содержание лекций и семинарских занятий представлено в виде УМК. Содержание, формы контроля и материалы по самостоятельной работе представлены в УМК. Студенту, который изучает представленную дисциплину, для успешного изучения необходимо:

Посещать лекционные занятия с целью получения знаний по основному тематике дисциплины «Антикризисное управление персоналом»;

- Изучать терминологию, употребляемую лектором;
- Осуществлять подготовку к семинарским занятиям, используя рекомендуемую в УМК литературу;
- Для более глубокого освоения дисциплины необходимо уделять внимание изучению дополнительной литературы по дисциплине.
- Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника –

документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников. Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление – для этого уже не остается времени. Поэтому при конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции, - прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

Студенту рекомендовано уделять внимание самостоятельной подготовке по предмету, план самостоятельной подготовки, перечень заданий и вопросов представлен в УМК. Полное освоение дисциплины «Управление персоналом» не представляется возможным без активной работы на практических занятиях, проявляющейся в ответах на вопросы, участие в деловых играх и тренингах, представлении творческих заданий и рефератов.

Содержанию предлагаемого УМК структурировано таким образом,

что студент может оперативно найти необходимые методические указания и рекомендации.

Освоение учебного курса завершает выполнение контрольной или курсовой работы в соответствии с требованиями и методическими рекомендациями кафедры, содержащимися в учебно-методическом комплексе. При изучении дисциплины студенты используют в полном объеме дидактические материалы, содержащиеся в учебно-методическом комплексе по дисциплины.

Студент должен быть готовым к различным формам контроля по самостоятельной работе, изучив предложенные темы и вопросы. В процессе самостоятельной работы важное внимание отводится навыку и умению пользоваться справочными изданиями; конспектировать и реферировать специальную литературу и давать необходимый комментарий; суммировать и анализировать сведения из различных источников; владеть тестовыми технологиями.

Методические рекомендации о балльно-рейтинговой системе оценки знаний по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»

В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в Казанском федеральном университете кафедра Управления человеческими ресурсами предлагает следующую методику формирования итоговой оценки успеваемости студентов по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»:

Результаты текущего контроля знаний обучающегося являются показателем того, как он работал в течение семестра (Блок 1). Преподаватель обязан информировать обучающихся о критериях оценки знаний по дисциплине, о результатах каждого контрольного среза, о достигнутом уровне успеваемости по предмету на разных этапах семестра.

Результирующей оценкой по Блоку 1 является сумма набранных обучающимся баллов по дисциплине в семестре. Максимальное число баллов составляет 50. Если обучающийся по этой дисциплине в течение

семестра по Блоку 1 набрал менее 27,5 баллов, он по этой дисциплине к экзаменационной сессии не допускается.

Баллы по Блоку 1 распределяются следующим образом:

Таблица 1

№	Критерий	Балл
1	Ответы на практических занятиях	20
2	Контрольная точка 1	15
3	Контрольная точка 2	15
	Итого:	50

Рейтинговым показателем по Блоку 2 является оценка за ответ на зачете или экзамене. Все зачеты являются дифференцированными, то есть по ним проставляется оценка. Минимальный уровень освоения дисциплины при сдаче зачета/экзамена не может быть менее 27,5 баллов.

При полном исчерпывающем ответе студент получает от 43 до 50 баллов.

При полном ответе на вопросы - от 35,5 до 43 баллов.

В случае неполного или неточного ответа – от 27,5 до 35,5 баллов.

Приотсутствие ответа или ответе не позволяющем раскрыть суть вопроса студент получает от 0 до 27,5 баллов.

Итоговый рейтинг обучающегося за время его обучения рассчитывается как сумма его семестровых рейтингов в баллах и баллов по итоговой аттестации (сумма Блока 1 и Блока 2), которые затем переводятся в итоговую оценку: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Принята следующая шкала соответствия рейтинговых баллов (с учетом их округления до целых) оценкам пятибалльной шкалы:

86 баллов и более – «отлично» (отл.);

71-85 баллов - «хорошо» (хор.);

55 -70 баллов - «удовлетворительно» (удов.);

54 балла и менее – «неудовлетворительно» (неуд.).

Приложение

**к программе дисциплины «Антикризисное управление персоналом»
направления подготовки 080200.62 «Менеджмент»**

Краткий конспект лекций

Лекция 1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Опасность кризиса существует всегда, и ее необходимо предвидеть и прогнозировать. В понимании кризиса большое значение имеют не только причины его возникновения, но и разнообразные последствия. Выход из кризиса не всегда сопровождается позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более продолжительного и глубокого. Кризисы могут возникать как цепная реакция.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия. Влияния на социально-экономические результаты деятельности фирмы выразятся в противоречии интересов и степени их удовлетворенности отдельного человека, социальных групп или классов общества.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, относят:

1. нестабильность налоговой системы;
2. уровень развития науки и техники;
3. уровень инфляции;
4. финансовое состояние партнеров по бизнесу;
5. политическая стабильность и направленность внутренней политики.

Значение последнего фактора предполагает формирование следующих качественных показателей:

1. отношение государства к предпринимательской деятельности;
2. принципы государственного регулирования экономики;
3. отношение собственности;
4. меры, принимаемые в целях защиты потребителя с одной стороны, и предпринимателя – с другой.

Внутренние факторы являются результатом деятельности самого предприятия. Они подразделяются на три подгруппы в зависимости от необходимости формирования денежных потоков предприятия:

1) факторы, связанные с операционной деятельностью (неэффективный маркетинг, не эффективная структура текущих затрат, низкий уровень использования основных средств, высокий уровень страховых и сезонных запасов, недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции, не эффективный производственный менеджмент);

2) факторы, связанные с инвестиционной деятельностью (неэффективный фондовый портфель, высокая продолжительность незавершенного строительства, не

достижение запланированных объемов прибыли по инвестиционным проектам, не эффективный инвестиционный менеджмент);

3) факторы, связанные с финансовой деятельностью (неэффективная финансовая стратегия, не оптимальная структура активов, высокая доля заемного капитала, рост дебиторской задолженности, в целом не эффективный финансовый менеджмент).

Лекция 2. Антикризисное управление организацией.

Диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

К общим причинам неплатежеспособности российских предприятий можно отнести следующие:

1) низкая конкурентоспособность продукции предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах;

2) несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;

3) низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

4) дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию. Она становится не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое превращается в объект складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество;

5) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия;

6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;

7) неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):

1. Диагностика финансового состояния.
2. Оценка бизнеса предприятия.

3. Маркетинг.
4. Организационно-производственный менеджмент.
5. Управление персоналом.
6. Финансовый менеджмент.
7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Наблюдение осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. При наблюдении временный управляющий обязан: принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника; проводить анализ финансового состояния должника; выявлять кредиторов должника; вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом; уведомлять кредиторов о введении наблюдения; созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Главная цель *внешнего управления* – финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Срок *конкурсного производства* не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Обязательным условием ведения *мирового соглашения* является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

Лекция 3. Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии поведения в кризисе.

Программу вывода современных организаций из кризиса необходимо рассматривать в двух аспектах: на уровне каждого конкретного предприятия и на макроэкономическом уровне. В первом случае, организациям могут быть предложены как индивидуальные меры, так и общие рекомендации по работе с персоналом, а в более широком смысле эти проблемы должны решаться на государственном уровне.

Индивидуальная программа вывода конкретной организации из кризиса предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Для формирования эффективной системы управления персоналом организации в таких условиях, требуется разработка и реализация комплекса мер, направленных на:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;
- мотивирование сотрудников на необходимые организации действия (работа в прежней или иной должности, сокращение переменной части заработной платы, сверхурочная работа).

Проблема мотивации персонала организации является в условиях кризиса первостепенной, так как реальную угрозу устойчивости компании представляет дезориентированный и демотивированный коллектив. Поток негативной информации, транслируемый средствами массовой информации и неутешительные прогнозы аналитиков, способствуют возникновению ощущения незащищенности у сотрудников организаций, и могут сказаться на производительности их труда. Многие управленцы ссылаются на то, что в настоящее время, в период всеобщего беспокойства, глупо обращаться к мотивационным программам. Такой подход является ошибочным, так как уменьшение материальной мотивации и игнорирование нематериальной части влечет за собой крайне негативные последствия. Если с первым обстоятельством работники и могут смириться, то пренебрежение вторым недопустимо, так как персонал, работающий

только из страха быть уволенным — это бомба замедленного действия. Дополнительные рабочие нагрузки, отсутствие обратной связи, неуверенность в завтрашнем дне — все это не оставляет возможности полноценно трудиться. Поэтому, в условиях кризиса, работе с мотивацией персонала должно уделяться основное внимание. Вне зависимости от выбранной стратегии поведения первым и необходимым действием, направленным на стабилизацию морального климата, является открытое информирование сотрудников о текущем положении дел в организации и планируемых антикризисных мерах. В ситуации кризиса люди как никогда нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство имеет план действий. Объективная информация о текущей ситуации в организации и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Напротив, утаивание информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе. Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

Что же касается решения проблемы на макроуровне, то здесь все гораздо сложнее и глобальнее. Необходима реструктуризация всей экономики страны, переход от сырьевой структуры экономики к высокотехнологичной, инновационной структуре, для построения которой и необходимы грамотные, квалифицированные и мотивированные кадры.

Академик Российской Академии наук, специалист в области многофазных систем, Роберт Нигматулин считает, что для подъема экономики и роста производительности труда в России необходимо в комплексе:

1. Ввести прогрессивный налог на большие доходы и дорогую недвижимость. Необходимо попытаться приблизить к европейским стандартам российский децильный коэффициент: соотношение доходов 10 процентов самых богатых людей в стране и 10 — самых бедных.

2. Сбалансировать издержки, цены и зарплаты, добиваясь снижения рублевых цен на топливо, электроэнергию, сырье и полусырье, строительство жилья.

3. Сократить большую часть инвестиционных программ строительства электрогенерирующих, в том числе атомных, мощностей, сосредоточившись на модернизации имеющихся площадок и электрических сетей.

4. За счет высвобождаемых ресурсов существенно увеличить жилищное строительство,

кратно увеличить финансирование здравоохранения, образования, армии, науки и культуры. Если не переломить политику в здравоохранении, образовании, культуре, науке и обороноспособности страны, то будет катастрофически ухудшаться качество населения, у нас будут плохие врачи, учителя, инженеры, рабочие, ученые, офицеры и солдаты. Нужно все возможное вкладывать в подготовку молодежи в школах, в ремесленных училищах, в техникумах, вузах и научно-исследовательских институтах во всех регионах России.

5. Страна должна поменять свои ориентиры, создать психологическую атмосферу, когда выпячивание личного богатства, избыточного потребления и праздности станет нетерпимым в силу общественной морали.

Необходимо пересмотреть и реструктурировать систему мотивации и стимулирования персонала предприятий, ориентируясь на создавшиеся кризисные тенденции. Вероятность сохранения для компании ценных сотрудников во время острого финансового кризиса очень мала. Важно, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них делается ставка в процессе преодоления кризиса. Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного роста — основные способы удержания персонала. В любом случае в ситуации кризиса необходимо вести переговоры с ключевыми специалистами, выявлять их потребности и предпринимать необходимые меры для того, чтобы они остались в компании.

Лекция 4. Зарубежный опыт антикризисного управления персоналом.

Основной целью антикризисного управления является регулирование кризисных и рискованных ситуаций, их предупреждение и преодоление негативных социально-экономических последствий в случае их наступления. Поэтому одной из важнейших проблем теории антикризисного управления за рубежом является детальное изучение сущности кризиса и риска, определение их видов и разработка соответствующей стратегии антикризисного управления.

Изучение зарубежных исследований в области экономики позволяет сделать вывод, что имеется огромное количество определений кризиса. Несмотря на различные трактовки сущности кризиса среди зарубежных исследователей, большинство из них единодушны в том, что под кризисом следует понимать нестабильную ситуацию, имеющую негативные последствия. Вместе с тем необходимо отметить, что существует и иное представление о кризисе, в соответствии с которым критическая или нестабильная ситуация связана не

только с негативными социально-экономическими последствиями, но и с обновлением, развитием.

Стратегия антикризисного управления зарубежных компаний является комбинацией стадии жизненного цикла и интенсивности конкуренции. Конкурентные преимущества организации зависят от имеющихся в ее распоряжении ключевых факторов успеха.

Существенное место в зарубежном антикризисном управлении отводится анализу персонала, поскольку трудовые ресурсы являются важнейшим фактором при оценке стратегии и перспектив развития организации. Цель анализа состоит в рассмотрении сильных и слабых сторон персонала, высокий уровень сменяемости рабочей силы, недостаток образования у руководства, слишком низкий (высокий) уровень заработной платы, недостаток (избыток) рабочей силы, неэффективный менеджмент.

Зарубежная практика антикризисного управления различает экспресс-анализ состояния организации (экспертная оценка) и диагностику кризисного состояния организации. Проведение экспресс-анализа состояния организации нацелено на быстрое выявление причин кризиса и принятие оперативных управленческих решений. Важнейшим условием проведения экспертной оценки является обеспечение достоверности информации.

Экспресс-анализ включает в себя изучение сводной финансовой документации за последние три года, бизнес-плана организации, договоров и контрактов, данных о клиентах и поставщиках, последних отчетов руководства и других материалов. Сроки проведения экспресс-анализа зависят от сложности и масштабов экономической деятельности.

За рубежом институт несостоятельности является одним из важных направлений в антикризисном управлении. Эволюция зарубежного законодательства о несостоятельности имеет глубокие корни. Начиная с Античного Рима, банкротство рассматривалось как акт мошенничества со стороны должника. Римское право, ставшее источником всего Европейского законодательства, предусматривало наказание за банкротство в виде обращения банкрота в рабство или расчленения его тела. Более поздний Римский закон от 105 года до н.э. смягчил наказание за банкротство, ограничив его потерей римского гражданства, запретом на браки со свободными гражданами и ограничением занятия банкрота неквалифицированным физическим трудом.