

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 07.05.2024 14:24:06  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)  
Кафедра экономики, управления и политики

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
Доктионова О.Г.  
20/7г.



АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания по самостоятельной работе  
для студентов направления подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»

Курск 2017

УДК 331.1

Составитель И.В. Бабенко

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент В.А. Дудко

Антикризисное управление персоналом: методические указания по самостоятельной работе для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.В. Бабенко. Курск, 2017. - 16 с.

В методических указаниях представлены основные рекомендации по самостоятельной работе студентов по дисциплине «Антикризисное управление персоналом».

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Предназначены для студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 2.06.17. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 0,7. Уч. - изд. л. 48 Тираж 100 экз. Заказ 1150. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

1. Общие положения .....	4
2. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	5
3. Содержание дисциплины .....	6
4. Задания для самостоятельной работы студентов .....	7
5. Требования к оформлению реферата.....	10
6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	15

## 1. Общие положения

Цель изучения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» – управление кадровыми рисками и формирование компетентности в управлении персоналом в условиях кризиса

Задачи дисциплины

- сформировать общее восприятие концепций антикризисного управления персоналом;
- освоить приемы анализа причин и закономерностей кризисов внутри организации;
- изучить методы выявления, предупреждения и преодоления кризисных явлений в организации;
- овладеть навыками по разработке стратегии и тактики антикризисного управления персоналом.

Изучение дисциплины «Антикризисное управление персоналом» направлено на формирование следующих компетенций:

ОК-2 - готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-3 - владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;

ПК-2 - умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;

ПК-3 - умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;

ПК-8 - способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;

ПК-17 - владением методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализа травматизма и профессиональных заболеваний;

ПК-21 - умением выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути

их решения, разрабатывать и экономически обосновать систему мер по их практической реализации.

ПК-33 - владением инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц

## 2. Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1 - Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего):	18
Лекции	0
практические занятия	18
Аудиторная работа (всего):	18
лекции	0
Практические занятия	18
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	90

### **3. Содержание дисциплины**

Тема 1 Теоретические основы антикризисного управления  
Понятие и содержание риска. Классификация видов риска. Понятие кризиса. Содержание кризиса на различных уровнях управления. Факторы, причины и последствия кризисов. Классификация видов кризиса. Сущность и содержание кризиса в организации. Основные характеристики кризиса. Стадии кризиса: кризисная ситуация, кризисное состояние, собственно кризис. Необходимость управления кризисом. Сущность антикризисного управления. Содержание антикризисного управления в организации. Факторы восприятия кризиса в организации. Элементы механизма антикризисного управления в организации. Система антикризисного управления.

Основные рекомендации по управлению организацией в условиях кризиса. Отличие традиционного и антикризисного управления в организации.

Тема 2 Система антикризисного управления персоналом организации  
Понятие риска управления персоналом, его специфика. Классификация видов риска управления персоналом. Понятие системы антикризисного управления персоналом (АУП). Содержание АУП: цели, задачи, стратегии, тактики, субъекты, объекты, обеспечение, функциональные подсистемы, принципы и методы АУП. Внешние и внутренние причины кризиса персонала в организации. Различие понятий «кризис персонала» и «кризис персонала организации-банкрота». Причины кризиса персонала обанкротившейся организации. Причины кризиса персонала организации. Позитивные и негативные последствия кризиса персонала для организации.

Тема 3 Стратегия и тактика работы с персоналом в условиях кризиса

Основные требования к профессионально-личностной подготовке антикризисного руководителя. Особенности поведения антикризисного и кризисного руководителя в организации.

Роли, выполняемые руководителями антикризисного типа, в организации. Сущность, назначение и направления организационно-кадрового аудита в организации.

Проектирование в системе АУП. Понятие кадрового проектирования, его основные направления и программы.

Тема 4 Стратегическое управление персоналом организации

Понятие, основные цели, задачи, факторы и проблемы стратегического управления персоналом. Сущность и содержание антикризисной кадровой политики. Характеристика и мероприятия ликвидационной и преобразующей кадровой политики.

Формирование и использование персонала в различных кризисных ситуациях организации Особенности формирования персонала организации в условиях кризиса. Значимость штатных должностей для организации. Интересы работодателя и наемных работников. Новые договорные отношения работодателя и работников в условиях кризиса. Организация оплаты труда в условиях кризиса. Основные проблемы безопасности найма персонала в организацию и его дальнейшего использования.

Обязанности руководителя организации, руководителя Кадровой службы и специалиста по кадрам в условиях кризиса в организации.

Тема 5 Управление трудовыми спорами

Правовое регулирование разрешения трудовых споров в РФ. Понятие и виды трудовых споров. Основные причины и последствия трудовых споров в организации. Обязанности, порядок и условия деятельности ответственных лиц и комиссий по разрешению индивидуальных и коллективных трудовых споров в организации.

#### **4. Задания для самостоятельной работы студентов**

Вопросы для коллоквиумов, собеседования

1. Причины возникновения кризиса
2. Проблематика антикризисного управления
3. Сущность антикризисного управления
4. Система антикризисного управления персоналом предприятия
5. Антикризисное управление

6. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса
7. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии
8. Разработка сценариев выхода из кризиса.
9. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата коллектива.
10. Новые формы занятости персонала.
11. Новые формы в организации труда.
12. Антикризисные формы стимулирования персонала.
13. Основные формы массового высвобождения персонала.
14. Новые формы оплаты труда в период кризиса.
15. Особенности японского опыта управления персоналом в кризисе.
16. Европейский опыт антикризисного управления персоналом.
17. Американский опыт управления персоналом.

Критерии оценки:

- *3 балла* выставляется обучающемуся, если дан полный развернутый ответ на вопрос, приведены примеры;
- *2 балла* выставляется обучающемуся, если ответ достаточно полный, но не приведены примеры и пояснения;
- *1 балл* выставляется обучающемуся, если ответ не полный и неуверенный.

Темы рефератов

1. Современные проблемы практики управления персоналом в России.
2. Особенности построения систем управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм.
3. Кадровое обеспечение системы государственного (муниципального) управления: состояние и проблемы.
4. Аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности государственных (муниципальных) служащих.
5. Построение системы обучения персонала (на примере конкретной организации).
6. Конкурс как технология отбора персонала.

7. Разработка профиля компетенций специалиста государственного и муниципального управления.
8. Модель компетенций менеджера.
9. Система антикризисного управления персоналом предприятия
10. Антикризисное управление
11. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса
12. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии
13. Разработка сценариев выхода из кризиса.
14. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата коллектива.
15. Новые формы занятости персонала.
16. Новые формы в организации труда.
17. Антикризисные формы стимулирования персонала.
18. Основные формы массового высвобождения персонала.
19. Новые формы оплаты труда в период кризиса.
20. Особенности японского опыта управления персоналом в кризисе.
21. Европейский опыт антикризисного управления персоналом.
22. Американский опыт управления персоналом.
23. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.
24. Модель компетенций HR-менеджера.
25. Аутсорсинговая модель управления персоналом: возможности и перспективы.
26. Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе.
27. Сравнительный анализ практики управления персоналом европейских, американских и японских компаний.
28. Система развития и обучения персонала государственной службы и муниципального управления: проблемы и перспективы.
29. Современные технологии работы с кадровым резервом.
30. Применение систем вознаграждений персонала: опыт, проблемы, перспективы.
31. Анализ кадрового потенциала организации.
32. Планирование и развитие карьеры в системе государственных и/или муниципальных органов власти.

33. Проблемы адаптации зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.

Критерии оценки:

- 12 баллов выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полностью, реферат представлен на обсуждение группы в установленные сроки, даны ответы на вопросы по рассматриваемой в реферате теме;

- 10 баллов выставляется обучающемуся, если имеются незначительные замечания по содержанию работы, но реферат представлен на обсуждение группы в установленные сроки, даны ответы на вопросы по рассматриваемой в реферате теме;

- 8 баллов выставляется обучающемуся, если имеются недоработки по содержанию реферата, работа представлена не в срок, ответы на вопросы неполные;

- 6 баллов выставляется обучающемуся, если работа выполнена, но не представлена на обсуждение группы.

## **5. Требования к оформлению реферата**

5.1. Текст реферата набирается на компьютере в формате doc и печатается на принтере на одной стороне листа белой бумаги формата А-4.

Шрифт - Times New Roman. Размер шрифта - 14.

Абзацный отступ - 1,25 см. Междустрочный интервал - 1,5.

Размеры полей: левое, верхнее, нижнее - 20 мм; правое - 10 мм.

Выравнивание - по ширине.

5.2. Каждый структурный элемент реферата начинается с новой страницы.

Название структурного элемента в виде заголовка записывается строчными буквами, начиная с первой прописной без точки в конце.

Заголовки следует печатать с абзацного отступа.

Заголовки выделяют жирным шрифтом.

Заголовок раздела должен быть отделён от основного текста раздела и от текста предыдущего раздела одинарным междустрочным интервалом 8 мм (1 пустая строка основного текста 14 pt).

5.3. Все листы, включая приложения, следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту.

Номер страницы ставится в центре нижней части листа без точки.

Первым листом является титульный лист. Титульный лист включается в общее количество страниц, но не нумеруется. Нумерация страниц работы начинается с первой страницы введения, которой присваивается номер 3 (при условии, что содержание размещено на одной странице).

Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, и распечатки с ПК включают в общую нумерацию страниц отчета. Иллюстрации, таблицы и распечатки с ПК на листе формата А3 учитывают как одну страницу.

Приложения должны иметь общую с остальной частью сквозную нумерацию страниц. На все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

Номер листа проставляется в центре листа снизу.

5.4 Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблиц. Горизонтальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей. Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Слева над таблицей размещают слово «Таблица», выполненное строчными буквами (кроме первой прописной), без подчеркивания, и ее номер.

Название таблицы записывают с прописной буквы (остальные строчные), над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через точку. Точку после наименования таблицы не ставят. Пример:

Таблица 3. Название таблицы

Наименование показателя	Формула расчёта	Единицы измерения	Значение показателя в базисном году	Значение показателя в отчётном году

Таблица помещается в тексте сразу же за первым упоминанием о ней или на следующей странице. Если формат таблицы превышает А4, то ее размещают в приложении к ТД. Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа.

Таблицы, за исключением приведенных в приложении, нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами по всему. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения и разделяя их точкой, например, «Таблица В.1».

На все таблицы приводят ссылки в тексте.

Если таблица не помещается на одной странице, то продолжение ее переносят на следующую. Если перенос таблицы обусловлен большим количеством колонок, на последующих страницах каждый раз воспроизводятся названия строк. Если же перенос таблицы обусловлен большим количеством строк, воспроизводят внутренний заголовок таблицы. Название таблицы на последующих листах не повторяют, а над ее левым верхним углом делают надпись «Продолжение (Окончание) таблицы \_\_\_\_\_».

номер таблицы

Размерность табличных данных можно указывать в названии таблицы, в соответствующих строках или выносить в самостоятельную колонку. Не допускаются пропуски в строках и колонках таблицы. Если данные отсутствуют, то в соответствующей ячейке таблицы проставляется знак «-»; если они не имеют смыслового содержания – знак «х». Таблицы могут сопровождать справочные, поясняющие или уточняющие данные. Их надо давать в виде примечания. Если примечаний несколько, то после слова «Примечания» ставят двоеточие, а затем приводят текст примечаний под соответствующими номерами. Если примечание одно, то его не нумеруют и после слова «Примечание» ставят точку.

До и после таблицы следует делать отступ (1 строка).

5.6. Количество иллюстраций, должно быть достаточным для того, чтобы придать излагаемому тексту ясность и конкретность.

Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки, диаграммы и т. д.) именуются в тексте рисунками и нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами по всему ТД за исключением приложений.

В частности, «Рисунок В.8» означает: «Восьмой рисунок приложения В».

Иллюстрации следует размещать так, чтобы их можно было рассматривать без поворота документа или с поворотом по часовой стрелке.

Иллюстрации следует выполнить на той же бумаге, что и текст. Цвет изображений, как правило, черный. Допускается выполнение графиков, диаграмм, схем посредством использования компьютерной печати и в цветном исполнении.

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисовочный текст). Рисунок размещают по центру. Слово «Рис.», написанное сокращенно, его номер и наименование помещают ниже изображения и пояснительных данных симметрично иллюстрации (по центру):

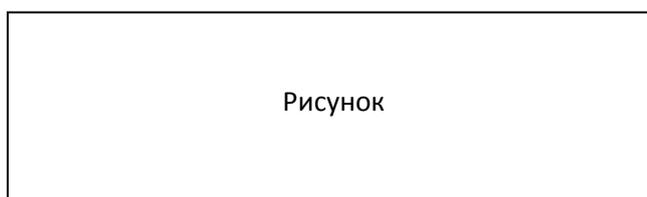


Рис.4. Название рисунка

5.7. Формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Набирать формулы следует с использованием редактора формул. Писать формулы следует с красной строки.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Значение каждого символа дают с новой строки в той последовательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка такой расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него, например:

Плотность в килограммах на кубический метр вычисляют по формуле

$$\rho = \frac{m}{V} \quad (1)$$

где  $\rho$  – плотность, кг/ м<sup>3</sup>;

$m$  - масса образца, кг;

$V$  - объем образца, м<sup>3</sup>.

После каждой расшифровки ставят точку с запятой, а после последней – точку.

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, отделяют запятой, например:

$$A=a/b, \quad (1)$$

$$B=c/d. \quad (2)$$

Перенос формул допускается только на знаках выполняемых математических операций, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Формулы, за исключением приведенных в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией в пределах всего ТД арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Например, третья формула в тексте документа:

Единственную формулу обозначают единицей в круглых скобках: (1).

Формулы, помещаемые в приложениях, нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией в пределах каждого приложения, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой, например, (B.1) – первая формула Приложения B.

Формулы, помещаемые в таблицах или в поясняющих данных к графическому материалу, не нумеруют.

Численный расчет дают после приведения формулы (или после ссылки на нее) и без каких-либо промежуточных вычислений приводят результат. Указание единиц измерения в расчетах обязательно.

5.8. Ссылки в тексте на таблицы и иллюстрации оформляют по типу: «... в соответствии с таблицей 5», «... в соответствии с рисунком 2»; «... как показано в приложении Б», «... в таблице 1, графа 5», «... в таблице А.2 (приложение А)...», причем наименование элемента всегда приводится полностью. **Сокращения табл. и рис. в тексте не допускаются.**

## **6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **6.1. Основная учебная литература**

1. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 192 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
2. Скляревская В. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник / Скляревская В. А. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 304 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
3. Федосеев В. В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи [Электронный ресурс]: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 167 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
4. Яковенко Е. Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Яковенко Е. Г., Христолюбова Н. Е., Мостова В. Д. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 319 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Шлендер П. Э. [и др.]. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

### **6.2 Дополнительная учебная литература**

1. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебное пособие. / В. П. Пашуто. - М: КноРус, 2011. - 320 с.
2. Шапиро С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. - 340 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
3. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 2005. - 720 с.
4. Бухалков М. В. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник/ М. И. Бухалков М. В. - 3-е изд., испр. и доп. - М.:ИНФРА-М,2009. - 424 с.

5. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для ВУЗов./ В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. – М.: Цифра-М, 2011. - 248 с.
6. Гаврилова С. В. Организация труда персонала [Текст]: учебное пособие / Гаврилова С. В., Иванова-Швец Л. Н. - М: Евразийский открытый институт. - 2010. - 224 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов. - М: КноРус, 2013. - 208 с.
8. Пашуто В. П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии [Текст]: учебное пособие / В. П. Пашуто. - М: КноРус, 2010. - 240 с.
9. Рофе А. И. Экономика труда [Текст]: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.
10. Сенотрусова Ю. Р. Должностные инструкции руководителей, специалистов, исполнителей основного штатного состава [Текст]: учебное пособие / Ю. Р. Сенотрусова. - М.: Омега-Л, 2005. - 208 с.
11. Складьяревская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В. А. Складьяревская. – М.: Дашков и К, 2012. - 340 с.
12. Экономика труда [Текст] : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М. :Юрайт, 2011. - 671 с.