

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 10.12.2024 11:37:35

Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Емельянова

« 6 » 12



### АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические рекомендации для практических занятий  
студентов направления подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»

Курск 2024

УДК 331.101.262  
Ж32

Составитель Н. В. Жахов

Рецензент  
кандидат экон. наук, доцент *С.В. Малахова*

**Антикризисное управление персоналом:** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Н.В. Жахов. - Курск, 2024. - 65 е.: Библиогр.: 65 с.

Методические рекомендации соответствуют Федеральному государственному образовательному стандарту по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом».

Содержат перечень тем в соответствии рабочей программы: и включают: вопросы для контрольного опроса, ситуационные и практико-ориентированные задачи, тесты по каждой теме, рефераты, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для магистрантов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность (профиль) «Управление персоналом организации».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *6.12.24* Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ.л. 3,4. Уч.-изд.л. 3,4. Тираж 100 экз. Заказ *1360*. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

Общие указания по изучению дисциплины «Антикризисное управление персоналом»	4
Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления	7
Тема 2. Антикризисное управление предприятием	15
Тема 3. Реструктуризация персонала предприятия	22
Тема 4. Реинжиниринг персонала	31
Тема 5. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса	42
Тема 6. Оценка социально трудовых показателей при реструктуризации предприятия	52
Порядок начисления баллов в рамках БРС	62
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	63

\

# 1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

## **Цель дисциплины**

Цель дисциплины - формирование у студентов компетенций в сфере антикризисного управления персоналом организации, а также умений и навыков владения основными инструментами управления 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;

Изучить основные механизмы антикризисного управления персоналом;

Овладеть навыками по разработке стратегии и тактики антикризисного управления персоналом.

## *Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины*

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Антикризисное управление персоналом» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с доклада-

ми. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Антикризисное управление персоналом»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой.

Выполняется в соответствии с рабочей программой дисциплины. Задания для самостоятельной работы выдаются в ходе изучения дисциплины. Задачами работы являются: систематизация, закрепление и развитие знаний, полученных в ходе аудиторных занятий; стимулирование более глубокого и систематического изучения дисциплины в течение семестра; развитие умения самостоятельно работать с учебной и специальной литературой.

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

библиотекой университета:

- библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

кафедрой:

путем обеспечения доступности всего необходимого учебно- методического и справочного материала;

путем предоставления сведений о наличии учебно- методической литературы, современных программных средств.

путем разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов; тем рефератов; вопросов к зачету; методи-

ческих указаний к выполнению практических работ и т.д.

типографией университета:

помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

-удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

Таблица – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотношенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК- 1	Способность провести комплексную оценку персонала и разработать программу операционному управлению персоналом организации	ПК-1.2 Использует оценки, ориентированные на соответствие требованиям должностных позиций и дисциплине, соотношенные с индикаторами достижения компетенций потенциальным возможностям персонала.	Знать: методы оценки персонала в условиях кризиса Уметь: использовать методы оценки персонала, ориентированные на соответствие требованиям должностных позиций и потенциальным возможностям персонала Владеть: навыками комплексной оценки персонала в условиях кризиса
ПК- 2	Анализирует обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность труда работников во взаимосвязи с поставленными ею целями	ПК-2.1 Разрабатывает план стратегического управления персоналом на основе анализа деятельности организации	Знать: основы и содержание стратегического управления персоналом и стратегического анализа Уметь: разрабатывать план стратегического управления персоналом на основе анализа деятельности организации Владеть: навыками по разработке стратегии и тактики антикризисного управления персоналом.
ПК-3	Способность обеспечить документационное оформление и администрирование процессов управленческих мероприятий в сфере управления персоналом	ПК-3.3 Обосновывает предложения по совершенствованию системы управления персоналом и повышения эффективности работы структурных подразделений	Знать: систему управления персоналом, специфику работы структурных подразделений, основные механизмы антикризисного управления персоналом Уметь: обосновывать предложения по совершенствованию системы управления персоналом и повышения эффективности работы структурных подразделений в условиях кризиса Владеть: навыками документационного оформления и администрирования процессов в сфере антикризисного управления персоналом

## **Тема 1 « Теоретические основы антикризисного управления»**

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Что такое антикризисное управление и какие его основные цели?
2. Какие основные виды кризисов можно выделить в управлении предприятиями?
3. Каковы основные этапы антикризисного управления?
4. Какова роль анализа внешней среды в процессе антикризисного управления?
5. Какие методы диагностики кризиса наиболее часто используются в практике менеджмента?
6. Каковы основные признаки финансового кризиса в организации?
7. Какие факторы внешней и внутренней среды могут спровоцировать кризис?
8. Какой вклад теории управления в создание эффективных антикризисных стратегий?
9. В чем заключается важность разработки антикризисного плана?
10. Какие аналитические инструменты нужны для оценки текущей ситуации в компании?
11. Каковы особенности человеческого поведения в условиях экономического кризиса?
12. Каковы методы управления изменениями в рамках антикризисного управления?
13. Чем антикризисное управление отличается от обычного управления?
14. Каково значение коммуникаций в антикризисном процессе?
15. Каковы основные характеристики успешного антикризисного менеджера?

### **Тестовые задания:**

1. Какими не бывают причины возникновения кризиса?
  1. Объективными, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;
  2. Субъективными, отражающими ошибки и волюнтаризм в управлении;
  3. Природными, обусловленными особенностями климата, землетрясениями и др.;
  4. Техническими, связанные с устареванием технологий.

2. Кризис – это:

1. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде;
2. Поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, существенные характеристики;
3. Приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды;
4. Обеспечение пропорциональности национального хозяйства в отношении экономических секторов, отраслей, продуктовых групп, рынков, социально-экономической структуры общества и т. п.

### 3. Кризисы бывают:

1. Регулярные и нерегулярные;
2. Легкие и тяжелые;
3. Временные и постоянные;
4. Экономические и неэкономические.

### 4. К регулярным кризисам относятся:

1. Кризисы, которые охватывает одну из отраслей народного хозяйства;
2. Периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности;
3. Кризисы, которые не дают начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

### 5. К нерегулярным экономическим кризисам не относятся:

1. Промежуточные;
2. Частичные;

3. Моделированные;

4. Отраслевые;

5. Структурные.

6. Промежуточный кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

7. Частичный кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

8. Отраслевой кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;

3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

9. Структурный кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

10. Экономические кризисы:

1. Отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.;
2. Возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.;
3. Проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
4. Возникают как кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.

11. С развитием и расширением промышленности и насыщением поля хозяйствования потребности в регулировании деятельности хозяйствующих субъектов стали:

- а) понижаться;
- б) возрастать; +
- в) остались на том же уровне.

12. Расположить поэтапно жизненные циклы государственной власти и государственного управления:

- а) осуществление; 2
- б) разложение; 5
- в) формирование; 1
- г) старение; 4
- д) развитие. 3

13. Госуправление конфликтами представляет собой:

- а) разрешение конфликтных ситуаций;
- б) подавление конфликтных ситуаций;
- в) инициирование конфликтных ситуаций;
- г) все вышеперечисленные. +

14. Какой вид кризиса сильнее всего влияет на макроэкономику страны?

- а) кризис власти;
- б) системный кризис; +
- в) правительственный кризис;
- г) все вышеперечисленные.

15. Расположить по степени убывания причины банкротства фирм в промышленно-развитых странах:

- а) излишнее оборудование; 2
- б) отсутствие сбыта; 4
- в) быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности; 3
- г) затоваривание; 1
- д) плохая клиентура. 5

16. Какие государственные программы направлены на развитие какой-либо отрасли или региона?

- а) общенациональные;

- б) целевые; +
- в) чрезвычайные.

### **Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Кризис как объект управления: теоретические аспекты и модель антикризисного управления
2. Роли и функции менеджера в условиях кризиса: теоретические подходы и рекомендации
3. Стратегии антикризисного управления: виды и их применение в различных отраслях
4. Анализ причин возникновения кризисных ситуаций на предприятиях: теоретические основы и практические примеры
5. Методы диагностики кризисного состояния предприятия: теоретические аспекты и современные подходы
6. Кризис и его влияние на организационную структуру: теоретические подходы к управлению изменениями
7. Финансовые аспекты антикризисного управления: оценка и управление рисками
8. Социально-психологические аспекты антикризисного управления: влияние на персонал и корпоративную культуру
9. Планирование и реализация антикризисных мероприятий: теоретические основы и практическое применение
10. Роль инноваций в антикризисном управлении: теоретические идеи и практическое значение для бизнеса

### **Кейс-задачи:**

#### ***Кейс-задача № 1***

Разработка антикризисной стратегии для компании ABC.

Предложить антикризисную стратегию для компании ABC, которая испытывает снижение продаж. Какие теоретические основы могут быть использованы для разработки этой стратегии??

#### ***Кейс-задача № 2***

Кризисная ситуация в гостиничном бизнесе.

Рассмотреть антикризисные меры, принятые отелем, столкнувшимся с резким снижением потоков туристов в условиях пандемии. Как теоретические подходы к антикризисному управлению помогли предприятию адаптироваться к новым условиям?

#### ***Кейс-задача № 3***

Реструктуризация во время кризиса: опыт компании DEF"

Изучить процесс реструктуризации компании DEF на фоне экономического кризиса и оценить, как теоретические подходы к антикризисному управлению были реализованы на практике.

#### ***Кейс-задача № 4***

Управление репутационными рисками в кризисной ситуации.

Проанализировать ситуацию, когда компания GHI столкнулась с публичным скандалом. Какие антикризисные коммуникационные стратегии, обоснованные теоретическими концепциями, были применены для восстановления репутации?

#### ***Кейс-задача № 5***

Восстановление компании JKL после банкротства.

Изучить, как компания JKL смогла восстановиться после банкротства, какие теоретические направления антикризисного управления были использованы для ее реабилитации и какие шаги были предприняты для восстановления устойчивости.

#### ***Кейс-задача № 5***

Управление ликвидностью в кризисных условиях.

Проанализировать, как компания MNO справилась с проблемами ликвидности в условиях экономического спада. Какие теоретические основы антикризисного управления были использованы для оптимизации денежных потоков?

#### ***Кейс-задача № 6***

Слияния и поглощения как антикризисная стратегия.

Исследовать случай, когда фирма PQR приняла решение об объединении с другой компанией в условиях экономического кризиса. Как теоретические основы антикризисного управления объясняют выбор этой стратегии?

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### Дополнительная учебная литература

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –

6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **Тема 2 «Антикризисное управление предприятием»**

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Что понимается под антикризисным управлением предприятием?
2. Какие основные цели антикризисного управления?
3. В чем заключается процесс диагностики кризиса на предприятии?
4. Каковы основные признаки, указывающие на наличие кризисной ситуации в компании?
5. Какие факторы внешней среды могут спровоцировать кризис на предприятии?
6. Какую роль играет внутренний анализ для понимания причин кризиса?
7. Чем отличается краткосрочное антикризисное управление от долгосрочного?
8. Какова последовательность этапов антикризисного управления?
9. Какие методы и инструменты можно применять для разработки антикризисного плана?
10. В чем заключается важность коммуникации с персоналом в условиях кризиса?
11. Каковы основные стратегии выхода из кризиса?
12. Какие антикризисные мероприятия могут быть направлены на оптимизацию затрат?
13. Как можно использовать HR-стратегии для поддержания морального духа сотрудников в кризис?
14. Что такое реструктуризация и как она может помочь в антикризисном управлении?
15. Какова роль внешних консультантов в антикризисном управлении?

Тестовые задания:

1. Кризисы бывают:
  1. Регулярные и нерегулярные;
  2. Легкие и тяжелые;

3. Временные и постоянные;

4. Экономические и неэкономические.

2. К регулярным кризисам относятся:

1. Кризисы, которые охватывают одну из отраслей народного хозяйства;

2. Периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности;

3. Кризисы, которые не дают начала новому циклу, а прерывают на определенное время фазу подъема или оживления;

4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

3. К нерегулярным экономическим кризисам не относятся:

1. Промежуточные;

2. Частичные;

3. Моделированные;

4. Отраслевые;

5. Структурные.

4. Объединение в профсоюзы происходит для:

А) представительства и защиты прав работников в трудовых отношениях!

Б) защита всех прав работников

В) защита прав людей на трудоустройство в любую организацию

Г) защита прав на своевременное получение заработной платы и ежегодного отпуска

5. К основным направлениям действий профсоюзов во время кризиса не относится:

А) заработная плата

Б) занятость населения

В) социальные гарантии

Г) разрешение внутриорганизационных конфликтов!

6. Профсоюзы регулируют следующие отношения:
- А) социально-трудовые!
  - Б) социально-экономические
  - В) только экономические
7. К методам и средствам реализации экономических и социальных интересов работников, применяемым профсоюзами, относятся:
- А) забастовки
  - Б) митинги
  - В) петиции
  - Г) все вышеперечисленное!
8. Какое бы средство профсоюзы ни использовали, они опираются при этом на следующие принципы:
- А) солидарность
  - Б) законность
  - В) гласность
  - Г) все вышеперечисленное!
9. Социальное партнерство, по выражению французских социологов, означает переход от «конфликтного соперничества»
- А) «конфликтному компромиссу»
  - Б) «конфликтному сотрудничеству»!
  - В) оба варианта верны, выбор зависит от конкретной ситуации
  - Г) нет верных вариантов
10. Важной составной частью политики профсоюзов в этой области является требование выполнения федеральной трехсторонней комиссией следующих функций:
- А) ведения переговоров по определению минимальной заработной платы
  - Б) проведения консультаций и переговоров по трудовому законодательству и другим вопросам трудовых отношений
  - В) только эти две функции
  - Г) эти и др.!
11. Права и обязанности работника и работодателя входят в:
- А) трудовое соглашение
  - Б) трудовой договор!
  - В) трудовое постановление
  - Г) нет верного варианта

12. В условиях кризиса для наемных работников принципиальное значение имеет создание коллективной защиты своих прав через профсоюзы, которые, как правило, выступают в качестве:

- А) их представителей в переговорах!
- Б) консультантов по ведению переговоров
- В) последнего варианта по защите прав в трудовых отношениях

13. Главным требованием забастовщиков является:

- А) выплата заработной платы!
- Б) смена администрации предприятия
- В) предоставление отпусков
- Г) изменение условий труда

14. Промежуточный кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

15. Частичный кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

16. Отраслевой кризис – это:

1. Кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;

2. Кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
3. Кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
4. Кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

### **Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Основные принципы антикризисного управления: теоретический и практический подходы
2. Методология диагностики кризисного состояния предприятия: инструменты и техники
3. Разработка антикризисной стратегии: шаги и ключевые факторы успеха
4. Роль руководства в антикризисном управлении: лидерство и принятие решений
5. Психологические аспекты антикризисного управления: как поддерживать моральный дух сотрудников
6. Финансовый анализ в условиях кризиса: оценка рисков и планирование ресурсов
7. Использование методов Lean и Six Sigma в антикризисном управлении
8. Влияние внешней среды на кризисную устойчивость предприятия: анализ рисков и возможностей
9. Кейс-анализ успешных и неудачных примеров антикризисного управления в различных отраслях
10. Инновации и антикризисное управление: как адаптация и новшества могут изменить ситуацию в компании

### **Кейс-задачи:**

#### ***Кейс-задача № 1***

Кризис управления в цепочке поставок.

Рассмотреть влияние кризиса на цепочку поставок компании STU и оценить какие антикризисные меры были Adopted и обоснованы теоретически.

#### ***Кейс-задача № 2***

Персонал и управление изменениями в кризисный период.

Анализировать, как компания VW реализовала антикризисные меры по управлению персоналом в условиях экономического кризиса. Какие теоре-

тические модели управления изменениями были использованы для успешного выполнения реструктуризации?

### ***Кейс-задача № 3***

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### ***Кейс-задача № 4***

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## Основная учебная литература

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## Дополнительная учебная литература

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –
6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **Тема 3 «Реструктуризация персонала предприятия»**

#### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Что такое реструктуризация персонала и каковы ее основные цели?
2. В каких случаях предприятие проводит реструктуризацию персонала?
3. Какие факторы могут спровоцировать необходимость в реструктуризации?
4. Чем отличается реструктуризация от оптимизации численности персонала?
5. Каковы основные этапы процесса реструктуризации персонала?
6. Каковы главные стратегии реструктуризации, применяемые в организациях?
7. Как проводить оценку текущего кадрового состава перед реструктуризацией?
8. Как изменить организационную структуру предприятия в процессе реструктуризации?
9. Какие возможные последствия могут возникнуть для сотрудников в

результате реструктуризации?

10. Каковы особенности управления изменениями во время реструктуризации персонала?

11. Что такое кадровый аудит и какую роль он играет в реструктуризации?

12. Как обеспечить высокую степень вовлеченности сотрудников в процесс реструктуризации?

13. Как можно минимизировать негативное воздействие реструктуризации на моральный дух персонала?

14. Какие методы коммуникации следует использовать для информирования сотрудников о предстоящих изменениях?

15. Какие юридические аспекты необходимо учитывать при проведении реструктуризации персонала?

### **Тестовые задания:**

1. Реструктуризация – это:

А) изменение структуры компания, также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды

Б) усиление роста при установлении связей организма фирмы с окружающей средой

В) имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования

2. К какому этапу реструктуризации относиться: определение, что именно не устраивает в текущей деятельности компании и чего хотят добиться в результате структурных изменений?

А) определение целей реструктуризации

Б) диагностика компании

В) разработка стратегии и программы реструктуризации

3. К какому этапу относится: выявление проблем компании, определение слабых и сильных сторон компании?

А) определение целей реструктуризации

Б) диагностика компании

В) разработка стратегии и программы реструктуризации

4. К какому этапу относится: по данным в результате диагностики составляется несколько альтернативных вариантов развития компании

А) определение целей реструктуризации

Б) диагностика компании

В) разработка стратегии и программы реструктуризации

5. К какому этапу относится: формируется команда специалистов, задействованных в работе над реструктуризацией. Прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы

А) диагностика компании

Б) осуществление реструктуризации с разработкой программы

В) сопровождение программы реструктуризации

6. К какому этапу относится: ответственные за реализацию программы осуществляют контроль за использованием целевых показателей

А) диагностика компании

Б) осуществление реструктуризации с разработкой программы

В) сопровождение программы реструктуризации

7. Методом оперативной реструктуризации является:

А) совершенствование структуры бизнес-портфеля компании

Б) реструктуризация имущественного комплекса

В) создание управленческого и финансового потенциала для нового роста

8. Методом стратегической реструктуризации является:

- А) реструктуризация имущественного комплекса
- Б) реструктуризация кредиторской задолженности
- В) совершенствование структуры бизнес-портфеля компании

9. Под реструктуризацией имущественного комплекса понимают:

- А) сдача в аренду, консервация, ликвидация, списания активов
- Б) признание задолженности недействительной
- В) увольнение и сокращение сотрудников

10. Риском связанным с проведением реструктуризации является:

- А) риск оценки необходимых ресурсов
- Б) риск преждевременной оценки реструктуризации
- В) риск появления социальных последствий

### **Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Причины и цели реструктуризации персонала: анализ факторов, влияющих на организацию
2. Методы и подходы к реструктуризации кадрового состава: инновационные и традиционные стратегии
3. Реструктуризация и корпоративная культура: как сохранить организационные ценности в изменениях
4. Социальные и психологические последствия реструктуризации для сотрудников: поддержка и адаптация
5. Роль HR-менеджмента в процессе реструктуризации персонала: ключевые функции и задачи
6. Правовые аспекты реструктуризации: трудовое законодательство и защита прав работников
7. Реструктуризация персонала в условиях кризиса: стратегии и лучшие практики
8. Оценка эффективности реструктуризации персонала: показатели, метрики и методы анализа
9. Влияние технологий на реструктуризацию персонала: автоматизация, цифровизация и новые подходы

## 10. Кейс-стадии успешных реструктуризации в международных и отечественных компаниях: уроки и выводы

### **Кейс-задачи:**

#### *Кейс-задача № 1*

Реструктуризация персонала в компании "АльфаТех"

Предпосылки:

Компания "АльфаТех", занимающаяся разработкой и производством высокотехнологичного оборудования, столкнулась с экономическим спадом и нарастающей конкуренцией. Снижение доходов за последние два года привело к необходимости пересмотра структуры компании, оптимизации процессов и сокращения издержек. Уровень текучести кадров стал выше нормы, а остаточные фонды оказались под давлением финансовых обязательств.

Задача:

Разработать план реструктуризации персонала компании "АльфаТех", который позволит оптимизировать структуру организации, сократить издержки и сохранить ключевых специалистов.

Этапы выполнения кейс-задачи:

1. Анализ текущей ситуации:

- Провести SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) компании "АльфаТех" для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз на рынке.

- Оценить текущую структуру персонала: количество сотрудников, их квалификация, производительность труда и уровень зарплат.

- Изучить текучесть кадров и причины, по которым сотрудники покидают компанию.

2. Определение целей реструктуризации:

- Снизить затраты на персонал на 15% в течение следующего года.

- Повысить производительность труда на 20% за счет оптимизации процессов.

- Сохранить ключевых специалистов и минимизировать негативное воздействие на моральный климат в коллективе.

3. Разработка плана реструктуризации:

- Оптимизация штатного расписания: Пересмотреть должностные обязанности и пересобрать команды с учетом ключевых компетенций. Упростить и сократить иерархию, внедрив матричную структуру для более гибкого взаимодействия.

- Кадровые изменения: Определить позиции, которые необходимо со-

кратить, основываясь на анализе производительности. Планировать встречи с сотрудниками для обсуждения возможного сокращения и предоставления альтернатив (например, перевод на неполный рабочий день, временные контракты).

- Повышение квалификации: Организовать программы обучения и повышения квалификации для оставшихся сотрудников с целью повышения их производительности и адаптации к новым требованиям.

#### 4. Внедрение изменений:

- Провести информационную кампанию среди сотрудников, чтобы объяснить причины реструктуризации и ее преимущества.

- Ввести в действие новые должностные инструкции и правила.

- Запустить внутренние тренинги для повышения мотивации и командного духа.

#### 5. Оценка и мониторинг результатов:

- Установить ключевые индикаторы эффективности (KPI) для оценки успеха реструктуризации: снижение текучести кадров, производительность труда, уровень удовлетворенности сотрудников.

- Проводить регулярные опросы и встречи с командой для получения обратной связи по итогам изменений.

- Пересматривать и корректировать план реструктуризации на основе полученных данных.

#### Ожидаемые результаты:

- Снижение затрат на персонал без значительного ущерба для бизнес-процессов.

- Повышение производительности труда за счет оптимизации работы команд.

- Удовлетворенность сотрудников благодаря участию в процессе изменений и возможности повышения квалификации.

#### Обсуждение:

После выполнения кейса можно обсудить, какие из предложенных мер были наиболее эффективными, какие проблемы возникли в процессе реализации плана и как можно было бы улучшить процесс реструктуризации в будущем. Участники данной кейс-задачи могут критически оценить предложенные решения и предложить альтернативные подходы на основе лучшего опыта.

### ***Кейс-задача № 2***

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

### ***Кейс-задача № 3***

Реструктуризация персонала в компании "ЭкоПродукт"

Предпосылки:

Компания "ЭкоПродукт" — крупный производитель органических продуктов питания, столкнулась с неожиданными экономическими трудностями из-за изменения потребительских предпочтений, усиления конкуренции и роста цен на сырье. Это привело к необходимости пересмотра бизнес-процессов и структуры персонала. Изучение внутренней статистики показало, что многие сотрудники занимались дублирующими функциями, а уровень удовлетворенности работой снизился.

Задача:

Разработать и реализовать план реструктуризации персонала "ЭкоПродукт" с целью повышения эффективности работы, снижения издержек и улучшения морального климата в команде.

Этапы выполнения кейс-задачи:

1. Анализ текущей структуры:

- Провести анализ организационной структуры компании для выявления дублирующих и неэффективных функций.

- Определить уровень загруженности сотрудников и производительность каждого отдела (маркетинг, производство, логистика, финансы и т.д.).

- Оценить удовлетворенность сотрудников, проведя анонимный опрос и собрав данные по текучести кадров.

2. Определение основных проблем:

- Выявить проблемы, связанные с перегруженностью ключевых позиций и недостатком специалистов в критических областях.

- Определить, какие отделы и процессы требуют оптимизации для улучшения взаимодействия между командами.

### 3. Формулирование целей реструктуризации:

- Сократить общее количество работников на 10% с минимальными затратами и потерями для бизнеса.

- Оптимизировать бизнес-процессы, чтобы уменьшить время на выполнение задач на 15%.

- Увеличить уровень удовлетворенности сотрудников до 75% в течение года после реструктуризации.

### 4. Разработка плана реструктуризации:

- Оптимизация функций: Пересмотреть функциональные обязанности в отделах, проанализировать, какие позиции можно объединить, а какие можно сократить.

- Переквалификация и развитие: Вводить программы переквалификации для сотрудников, которые могут быть переведены в другие более приоритетные области.

- Коучинг и менторство: Запустить внутренние программы коучинга и менторства, чтобы поддерживать оставшихся сотрудников и научить их новым навыкам.

### 5. Внедрение изменений:

- Коммуникация с сотрудниками: провести сессии для обсуждения изменений, делая акцент на преимуществах и новых возможностях, чтобы снизить уровень стресса и неопределенности.

- Создание переходного плана для сотрудников, которые подвергаются сокращению, включая выходные пособия и поддержку по трудоустройству.

- Установить систему регулярных встреч для обсуждения прогресса и проблем, возникающих в процессе трансформации.

### 6. Оценка и мониторинг результатов:

- Установить ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки результатов реструктуризации, такие как производительность труда, уровень текучести кадров и удовлетворенности сотрудников.

- Проводить регулярные опросы для мониторинга морального состояния сотрудников и их отношения к изменениям.

- Корректировать план действий на основе анализа собранных данных, включая возможные дополнительные тренинги или изменения в процессе.

#### Ожидаемые результаты:

- Успешная оптимизация структуры персонала и сокращение издержек без уменьшения качества продукции.

- Повышение производительности труда благодаря более четкому рас-

пределению функций и внедрению новых навыков.

- Улучшение морального климата в компании, что приведет к большей сплоченности коллектива и повышению общей мотивации.

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –

6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **Тема 4 « Реинжиниринг персонала»**

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Что такое реинжиниринг персонала и какова его цель?
2. В чем отличие реинжиниринга персонала от обычного управления персоналом?
3. Какие основные факторы могут инициировать процесс реинжиниринга персонала в организации?
4. Каковы ключевые этапы процесса реинжиниринга?
5. Какие методы анализа используются для выявления потребностей в реинжиниринге персонала?
6. Как осуществляется оценка текущей организационной структуры перед реинжинирингом?
7. Какова роль коммуникаций в процессе реинжиниринга персонала?
8. Какие изменения в кадровой политике могут быть предприняты в

рамках реинжиниринга?

9. Как реинжиниринг может повлиять на корпоративную культуру организации?

10. Каков процесс внедрения новых процессов и технологий в результате реинжиниринга персонала?

11. Какие методы мотивации могут быть использованы для поддержки сотрудников в процессе реинжиниринга?

12. Какова роль обучения и развития персонала в процессе реинжиниринга?

13. Как определить, что реинжиниринг был успешным?

14. Какие риски могут возникнуть при проведении реинжиниринга персонала?

15. Как можно минимизировать сопротивление сотрудников к изменениям в процессе реинжиниринга?

### **Тестовые задания:**

1. Суть антикризисного управления выражается в том, что:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и не вызывать
- б) кризисы невозможно смягчать
- в) к кризисам нельзя подготовиться

2. Главное свойство системы антикризисного управления:

- а) усиление централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы
- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности
- в) ослабление интеграционных процессов

3. Корпоративность это:

- а) понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения

б) антикризисная команда из ближайших помощников и антикризисного менеджера

в) система эффективного управления предприятием

4. Ядром корпоративного управления является:

а) неуклонительное выполнение работниками функциональных обязанностей

б) корпоративная культура

в) внедрение инновационных методов управления

5. Корпоративная культура это:

а) ритуалы делового поведения

б) субординация внутри персонала

в) комплекс социальных норм поведения в организации, ценностей, установок, привычек

6. Средством формирования корпоративной культуры являются социальные нормы поведения сотрудников в организации. Положительными нормами являются:

а) инициатива- наказуема

б) делай то, что требуют, и не торопись делать- может быть, будет команда отставать

в) надо уметь слушать и слышать, слышать и понимать, понимать и реагировать

7. Тип управления, который построен по признакам корпоративности, включающий некоторые особенности объекта управления и всю его организацию управления называется:

а) корпоративная культура

б) корпоративное управление

в) антикризисное управление

8. «Бейсбольная команда», «клуб», «академия», «крепость» это:

а) типы корпоративных культур по Дж. Соненфельду

б) типы корпоративного управления по Д. Джаффи

в) типы рекламных культур

9. Сотрудничество и соглашение, взаимопонимание и взаимоподдержка имеют исключительное значение:

а) для семейных фирм

б) для организаций в которых имеются возможности кризиса

в) для бюджетных организаций

10. Воздействие государства может осуществляться в виде:

А) Проведение жёстких реформ

Б) принятие формы финансовой поддержки или трансфертов

В) непосредственное по своему усмотрению вмешательство в дела фирмы

11. Какими 2 видами ограничено государственное регулирование экономики:

А) финансовым и кредитноденежным

Б) социальным и финансовым

В) кредитно денежным и социальным

12. Что является признаками выхода из кризисных ситуаций.

А) Поиск инноваций

Б) увеличение кредиторской задолженности фирмы

Г) увеличение рекламной компании фирмы

13. Что не относится к динамике выхода из кризиса:

- А) Эффективность косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде
- Б) Сила государства
- В) Стимулирования конкуренции
- Г) Завершение структурной перестройки экономике.

14. Развитие национальной хозяйственной системы характеризуется:

- А) поддержания социально ориентированного характера реформ
- Б) осуществления политики в интересах каких-либо групп и элит.

15. Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо обеспечить ряд условий:

- а) развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов,
- б) осуществления политики в интересах каких-либо групп и элит
- в) силу государства

16. объектами воздействия со стороны государства являются

- а) частные фирмы
- б) представительства иностранных компаний
- в) предприятия с государственной долей в уставном капитале.

17. На какие 3 группы можно разделить всю совокупность норм, через которое осуществляется государственное регулирование при антикризисном управлении

- А) общесистемные нормы, специальные нормы, целевые нормы
- Б) налоговые нормы, частные нормы, экономические нормы

18. общесистемные нормы характеризуются:

- а) сферой рыночной экономики
- б) ориентацией предприятия на самоорганизацию
- в) в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

19. Специальные нормы характеризуются:

- а) сферой рыночной экономики
- б) ориентацией предприятия на самоорганизацию
- в) в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

20. Целевые нормы характеризуются

- а) сферой рыночной экономики
- б) ориентацией предприятия на самоорганизацию
- в) в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

### **Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Понятие и принципы реинжиниринга персонала: значение для современного бизнеса
2. Методология реинжиниринга: этапы и лучшие практики внедрения в управлении персоналом
3. Взаимосвязь реинжиниринга процессов и реинжиниринга персонала: как улучшение процессов влияет на кадры
4. Ключевые факторы успешного реинжиниринга персонала: лидерство, культура и технологии
5. Реинжиниринг персонала в условиях цифровой трансформации: вызовы и возможности
6. Социальные последствия реинжиниринга для сотрудников: адаптация и управление изменениями
7. Измерение эффективности реинжиниринга персонала: метрики и оце-

ночные показатели

8. Кейс-стадии успешного реинжиниринга персонала в различных отраслях: уроки и выводы

9. Роль HR-менеджера в процессе реинжиниринга персонала: изменения, новые навыки и качества

10. Реинжиниринг персонала и его влияние на корпоративную культуру: сохранение ценностей в процессе изменений

### **Кейс-задачи:**

#### ***Кейс-задача №1***

Реинжиниринг персонала в компании "ТехноСолюшнс"

Предпосылки:

Компания "ТехноСолюшнс" — это средний IT-поставщик, предлагающий решения в области программного обеспечения и системной интеграции. В последние годы рынок стал более конкурентоспособным, появились новые игроки, а клиенты начали требовать более качественного сервиса и более быстрых решений. Анализ текущего состояния показал, что существующая структура персонала не позволяет быстро реагировать на изменения в бизнес-окружении, что замедляет процессы разработки и внедрения проектов.

Задача:

Разработать и внедрить программу реинжиниринга персонала в "ТехноСолюшнс", направленную на оптимизацию бизнес-процессов, повышение производительности и адаптацию к быстро меняющимся требованиям клиентов.

Этапы выполнения кейс-задачи:

1. Анализ текущего положения:

- Провести SWOT-анализ, чтобы определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы на рынке.
- Изучить текущую структуру персонала (количество сотрудников, их квалификация, ежедневные задачи и методы работы).
- Оценить эффективность текущих бизнес-процессов в различных отделах (разработка, тестирование, поддержка).

2. Определение целей реинжиниринга:

- Увеличить скорость выпуска новых продуктов на 30% в течение следующего года.
- Улучшить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества обслуживания.
- Повысить степень вовлеченности сотрудников в процессы реализации проектов.

3. Разработка плана реинжиниринга:

- Пересмотр бизнес-процессов: Идентифицировать неэффективные

процессы и области, требующие изменений. Например, переработать процесс разработки программного обеспечения, внедрив гибкие методологии (Agile/Scrum).

- Изменение организационной структуры: создать кросс-функциональные команды, обеспечивающие быстрое взаимодействие между отделами разработки, тестирования и поддержки.

- Обучение и развитие: Разработать программу обучения для сотрудников, включая тренинги по новым технологиям и методологиям, а также курсы по управлению проектами.

#### 4. Внедрение изменений:

- Коммуникация с командой: провести серию информационных сессий для разъяснения причин реинжиниринга и его ожидаемых результатов.

- Пилотные проекты: запустить несколько пилотных проектов с использованием новой структуры и методов работы, чтобы протестировать изменения в реальных условиях.

- Обратная связь: установить регулярный сбор обратной связи от сотрудников о внедрении новых процессов и их последствиях.

#### 5. Оценка и мониторинг результатов:

- Установить KPI для отслеживания скорости разработки, качества продукта и уровня удовлетворенности клиентов.

- Проводить регулярные ревью-программы после достижения ключевых этапов проектов для оценки результатов реинжиниринга.

- Запуск регулярных опросов для измерения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников после изменений.

#### Ожидаемые результаты:

- Значительное сокращение времени, необходимого для вывода новых продуктов на рынок.

- Увеличение уровня удовлетворенности клиентов, связанное с улучшением качества обслуживания и реакции на запросы.

- Повышение вовлеченности сотрудников благодаря созданию кросс-функциональных команд и более интересным проектам.

### ***Кейс-задача № 2***

Реинжиниринг персонала в компании "Финансовые Технологии"

Предпосылки:

Компания "Финансовые Технологии" (ФТ) — это финтех-стартап, который предлагает цифровые решения для управления личными финансами и инвестициями. В результате быстрого роста компании обнаружилось, что прежняя организационная структура и методы управления персоналом стали ограничителями для дальнейшего развития. К тому же, в условиях высокой неопределенности на финансовом рынке необходимо быстро адаптироваться к изменениям и обеспечить высочайшее качество обслуживания клиентов.

Задача:

Разработать и внедрить программу реинжиниринга персонала в компании "Финансовые Технологии", с целью оптимизации рабочего процесса, повышения адаптивности команды и улучшения взаимодействия между различными подразделениями.

Этапы выполнения кейс-задачи:

1. Анализ текущего положения:

- SWOT-анализ: Идентифицировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкивается компания на рынке услуг финансовых технологий.

- Структурный анализ: Исследовать текущую структуру персонала, используя диаграммы и матрицы, чтобы понять, как распределены роли и обязанности.

- Анализ процессов: Оценить текущие бизнес-процессы, включая процессы обслуживания клиентов, разработки программного обеспечения и маркетинга.

2. Определение целей реинжиниринга:

- Увеличить скорость обработки запросов клиентов на 40% в течение следующего квартала.

- Снизить время разработки новых функций на 25% за счет внедрения более эффективных методов работы.

- Повысить уровень вовлеченности сотрудников до 80% в течение полугода.

3. Разработка плана реинжиниринга:

- Пересмотр бизнес-процессов: Внедрение методологии Lean для оптимизации процессов, исключение ненужных шагов и фокус на создании ценности для клиента.

- Распределение ролей: Создание временных кросс-функциональных команд для решения определенных задач и проектов, чтобы повысить взаимодействие между отделами.

- Обучение и переобучение: Организация регулярных тренингов и семинаров для повышения квалификации сотрудников в области новых технологий, маркетинга и клиентского сервиса.

4. Внедрение изменений:

- Коммуникационная стратегия: Провести встречи с командой для разъяснения изменений и получения обратной связи по новым подходам.

- Пилотные проекты: Запустить пилотные инициативы по реинжинирингу в отдельных отделах (например, клиентское обслуживание и разработка), чтобы испытать новые подходы на практике.

- Обратная связь: Регулярно собирать мнение сотрудников о ходе реинжиниринга, создавая условия для открытого обсуждения.

5. Оценка и мониторинг результатов:

- Установить четкие KPI для оценки производительности (например, время отклика на запросы клиентов, уровень клиентской удовлетворенности и скорость разработки).

- Проводить ежемесячные отчеты о прогрессе, анализируя данные КРІ и собирая отзывы от клиентов и сотрудников.

- Вносить коррективы на основе полученной информации, проводя дополнительные тренинги или корректируя процессы по мере необходимости.

Ожидаемые результаты:

- Ускорение процессов обслуживания клиентов и разработки новых функций.

- Увеличение уровня удовлетворенности клиентов за счет более быстрого и качественного реагирования на их потребности.

- Создание более вовлеченной и мотивированной команды, которая способна адаптироваться к изменениям и предоставлять высококачественные услуги.

### ***Кейс-задача № 3***

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –

6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **Тема 5 « Управление персоналом предприятия в условиях кризиса»**

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Каковы основные вызовы управления персоналом в условиях кризиса?
2. В чем заключается важность антикризисного управления персоналом?
3. Какие меры могут быть приняты для поддержания морального духа сотрудников в кризисный период?
4. Каково значение коммуникации в управлении персоналом во время кризиса?
5. Какие стратегии могут быть использованы для минимизации текучести кадров в условиях кризиса?
6. Как следует адаптировать систему мотивации сотрудников в кризисных условиях?
7. Какова роль HR-аналитики в процессе управления персоналом во время кризиса?
8. Как можно эффективно использовать дистанционную работу в условиях кризиса?
9. Какие методы оценки результативности работы персонала могут быть полезны в кризисный период?
10. Каковы основные ошибки, которых следует избегать при управлении персоналом во время кризиса?
11. Как взаимодействие с профсоюзами может повлиять на управление персоналом в кризис?
12. Как управлять конфликтами в коллективе в условиях экономической нестабильности?
13. Как обеспечить обучение и развитие сотрудников в кризисный период?
14. Каковы особенности управления талантами в условиях кризиса?
15. Как может измениться роль HR-менеджера в условиях кризиса?

Тестовые задания:

1. Риск это:

- а) это характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности
- б) неопределенность получения дохода и вероятность утраты собственного капитала компании

в) это возможная неспособность организации удовлетворить требования кредиторов в полном объеме

2. Риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен:

а) в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации

б) в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли

в) в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде

3. Уровень риска это:

а) величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации

б) размер вероятного ущерба (потерь)

в) отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения

4. Вероятность риска это:

а) вероятность потерь и того, что они не превысят определенный уровень (рубеж)

б) степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1

в) вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений

5. Инвестиционный риск это:

а) риск превышения текущих производственных расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций

б) риск, связанный с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода

в) риск потери доли рынка, снижения объема продаж и размера прибыли

6. Управление риском это:

а) это процесс выявления источников финансирования отдельных проектов и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации

б) это процесс выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации

в) функция управления предприятием, отвечающая за обеспечение гарантии того, что качество товаров и услуг постоянно поддерживается на высоком уровне

7. Стратегия управления риском это:

а) политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям

б) комплексное обоснование как самого решения о степени рисковости, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска

в) работа по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий

8. Главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь это:

а) устойчивое финансовое состояние предприятия

б) постоянное привлечение новых клиентов

в) своевременность реакций и действий менеджера

9. В российской экономике для снижения риска широко используют организационно-правовые формы:

- а) с полной ответственностью всех субъектов собственности
- б) с ограниченной ответственностью субъекта собственности
- в) с частичной ответственностью субъекта собственности

10. Оценка эффективности управленческого процесса включает:

- а) определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском
- б) определение эффективности достигнутого уровня как упущенных возможностей или потерь
- в) определение эффективности достигнутого уровня как затрат на управление риском

### **Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Особенности управления персоналом в кризисных ситуациях: методы и подходы
2. Роль HR-менеджмента в антикризисном управлении: стратегии и лучшие практики
3. Психологические аспекты управления персоналом в условиях кризиса: поддержка и мотивация сотрудников
4. Оценка кадровых рисков в кризисный период: инструменты и методики анализа
5. Адаптация и переквалификация персонала как средство выживания компании в кризисе
6. Коммуникация в условиях кризиса: как поддерживать связь с сотрудниками и сохранять их лояльность
7. Управление талантами в условиях неопределенности: найм, удержание и развитие кадров
8. Изменение организационной культуры и структуры управления персоналом в кризисный период
9. Кейс-исследования компаний, успешно управляющие персоналом в кризисных условиях: уроки и рекомендации
10. Инновационные технологии в управлении персоналом: как цифровизация помогает в кризисные времена

## **Кейс-задачи:**

### *Кейс-задача № 1*

Деловая игра «Сокращение кадров».

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть, либо резко сократить численность работников, либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получают?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство 19 этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.
3. На третий вопрос - еще один сложный вопрос - придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Необходимо проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, а также определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

### ***Кейс-задача № 2***

Управление персоналом предприятия "ТекстильПлюс" в условиях кризиса

Предпосылки:

Компания "ТекстильПлюс" — mittelgroße текстильная фабрика, которая производит одежду и ткани. С осени 2022 года компания сталкивается с многими вызовами, включая резкое повышение цен на сырьё, снижение покупательской способности населения и жесткую конкуренцию со стороны импортеров. Эти факторы привели к падению продаж на 30% в течение последнего года, что сказалось на финансовом состоянии предприятия. Для выживания "ТекстильПлюс" необходимо провести ряд мер по управлению персоналом, чтобы оптимизировать затраты и поддержать моральный дух сотрудников.

Задача:

Разработать стратегию управления персоналом, которая позволит "ТекстильПлюс" выжить в условиях кризиса, сохранить ключевые кадры и поддерживать мотивацию оставшегося персонала.

Этапы выполнения кейс-задачи:

1. Анализ текущей ситуации:

- SWOT-анализ: Идентифицировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Сильные стороны могут включать опыт сотрудников и репутацию на рынке, а слабые — высокие фиксированные расходы и недостаточная адаптивность к изменениям.

- Анализ текучести кадров: Изучить существующий уровень текучести и провести опросы среди сотрудников для понимания их отношения к ситуации.

- Финансовый анализ: Оценить существующие затраты на персонал, включая заработные платы, социальные льготы и обучение, и выявить области для сокращений.

2. Определение целей управления персоналом:

- Снизить затраты на персонал на 15% в течение следующего квартала

без массовых сокращений.

- Повысить уровень удовлетворенности оставшихся сотрудников не менее чем на 75%.

- Сохранить ключевые позиции в компании, обеспечив их обучение и развитие.

### 3. Разработка стратегии управления персоналом:

- Оптимизация штатного расписания: Провести аудит кривой нагрузки сотрудников и при необходимости перераспределить их функции. Вместо сокращений предложить временное перевод сотрудников на неполный рабочий день с сохранением части заработной платы.

- Гибкие графики работы: Внедрить гибкие графики и возможность частичной удаленной работы, что поможет сохранить работников, снизив затраты на офисные площади.

- Мотивационные программы: Разработать и внедрить недорогие программы мотивации и признания, такие как конкурсы на лучшее предложение по улучшению процессов, бонусы за идею по сокращению затрат и т.д.

- Обучение и развитие: Пересмотреть программу обучения для сотрудников, сделав акцент на переквалификацию и развитие навыков, которые могут быть полезны в новых условиях (например, менеджмент по закупкам, работа с новыми технологиями).

### 4. Внедрение изменений:

- Коммуникация: Провести собрание с сотрудниками с целью приведения в соответствие реальную ситуацию на рынке, объяснить необходимость изменений и новые цели. Подчеркнуть важность каждого работника для общего успеха компании.

- Поддержка сотрудников: Внедрить системы поддержки и обратной связи, где сотрудники могут выражать свои опасения и влиять на процесс реформ.

- Пилотное внедрение: Запустить инициативы по оптимизации в пилотных департаментах (например, в отделе логистики), чтобы протестировать изменения и извлечь уроки для дальнейшего внедрения.

### 5. Оценка результатов:

- Мониторинг KPI: Установить ключевые показатели эффективности (KPI) для измерения успешности внедрения изменений (например, уровень текучести кадров, удовлетворенность сотрудников, производительность труда).

- Регулярные опросы: Проводить регулярные опросы для получения обратной связи от сотрудников о новых инициативах и их влиянии на работу.

- Анализ финансовых показателей: Оценить, насколько предложенные меры повлияли на затраты и производительность, сравнив эти данные с предыдущими периодами.

Ожидаемые результаты:

- Сокращение затрат на персонал без значительного ущерба для морального климата в команде.

- Улучшение уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, что приведет к более высокой продуктивности.

- Сохранение ключевых специалистов, способных помочь компании справиться с кризисом и выйти на новые уровни конкурентоспособности.

Обсуждение:

После выполнения кейса участники могут обсудить, какие элементы стратегии были наиболее успешными, и какие факторы способствовали успешному внедрению изменений. Участники могут рассмотреть дополнительные меры, которые были бы полезны в условиях неопределенности, и обменяться мнениями о лучших практиках управления персоналом в условиях кризиса. Такие обсуждения помогут выявить инновационные подходы и адаптивные стратегии для будущих кризисных ситуаций.

### *Кейс-задача № 3*

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кемто, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно. 3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы: 1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу? 2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –

6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL:

## **Тема 6 « Оценка социально трудовых показателей при реструктуризации предприятия»**

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Что такое социально-трудовые показатели и в чем их важность для оценки эффективности реструктуризации?
2. Какие основные показатели можно использовать для анализа состояния трудовых ресурсов при реструктуризации?
3. Каковы критерии оценки удовлетворенности сотрудников в процессе реструктуризации?
4. Как изменение численности персонала может повлиять на социально-трудовые показатели предприятия?
5. Почему важно учитывать уровень текучести кадров при оценке реструктуризации?
6. Какие методы можно использовать для анализа уровня вовлеченности сотрудников в процессе реструктуризации?
7. Какова роль кадрового аудита в оценке социально-трудовых показателей?
8. Какие социальные последствия могут возникнуть в результате реструктуризации предприятия?
9. Как использование HR-метрик помогает в оценке социально-трудовых показателей?
10. Как изменения в заработной плате и компенсационных пакетах влияют на мотивацию сотрудников во время реструктуризации?
11. Какие социальные программы можно внедрить для поддержки сотрудников в период реструктуризации?
12. Какова связь между корпоративной культурой и социально-трудовыми показателями в условиях реструктуризации?
13. Как оценивать эффективность коммуникации с персоналом во время реструктуризации?
14. Как анализировать влияние реструктуризации на здоровье и благополучие сотрудников?
15. Как изменение организационной структуры может повлиять на производительность труда?

### **Тестовые задания:**

1. Важнейшим фактором управления человеческим капиталом являются  
А) инвестиции в его рост.  
Б) высокий индекс экономической свободы

В) стиль управления

2. В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах.

А) это профилактика кризисных ситуаций

Б) это система мотивации

В) это лидерство

3. В период кризиса человеческий капитал выступает

А) стабилизирующим фактором

Б) развивающим фактором

В) ускоряющим фактором

4. Человеческий капитал играет значительную роль в

А) сплоченности коллектива

Б) ускорении процесса выхода из кризиса

В) развитие предприятие

5. метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала предполагает:

А) Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации

Б) учет динамики стоимости человеческого капитала на перспективу— 5, 10, 20 лет

В) создание для собственного персонала условий, лучших, чем условия работы персонала в конкурирующей организации

б) Данный метод предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Это

А) метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала

Б) Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала

В) метод расчета прямых затрат на персона

7. «человеческий капитал» - это

А) побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Б) это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности

В) экономическая категория, представляющая собой совокупность созидательных способностей, личных качеств и мотивации индивидов, находящихся в их собственности, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения ими будущего дохода и содействующих росту национального богатства.

8. Теория человеческого капитала возникла в

А) 60г.20в.

Б) 70г.20в.

В) 80г.19в.

9. Какие 2 стратегии известны в теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях?

- А) предупреждение конфликтов и игнорирование конфликтов
- Б) предупреждение конфликтов и разрешение конфликтов.
- В) разрешение конфликтов и игнорирование конфликтов

10. Какую функцию может выполнять конфликт?

- А) позитивную
- Б) негативную
- В) как позитивную, так и негативную

11. Наличие конфликта в организации свидетельствует о ее кризисном состоянии?

- А) да
- Б) нет

12. С точки зрения системного подхода к развитию организации, можно определить 3 уровня воздействия факторов на систему:

- А) гомеостатический, инновационный, бифуркационный.
- Б) гомеостатический, параметрический, инновационный.
- В) параметрический, инновационный, бифуркационный.

13. какое из следующих высказываний не верно?

- А) любой кризис можно смягчить;
- Б) в возникновении кризиса виноват руководитель
- В) кризисная ситуация может выйти из-под контроля.

14. Какая из следующих классификаций присуща кризисам?

- А) внешней и внутренней направленности
- Б) большие и маленькие
- В) реальные и нереальные

15. Что предполагают Административные методы управления конфликтом?

- А) наблюдение за развитием конфликта
- Б) игнорирование существования конфликта
- В) директивное вмешательство в его процесс

**Подготовка реферата по следующим темам:**

1. Методы оценки социально-трудовых показателей в процессе реструктуризации: теоретические основы и практические подходы
2. Влияние реструктуризации на социально-трудовые отношения: анализ изменений и их последствия
3. Социальные показатели как индикаторы успешности реструктуризации: какие метрики важны?
4. Кейс-исследования оценки социально-трудовых показателей в процессе реструктуризации: успешные и неудачные примеры
5. Роль коллективных договоров в оценке и управлении социально-трудовыми показателями при реструктуризации
6. Корреляция между изменениями в организационной структуре и социально-трудовыми показателями: методология исследования
7. Психологические аспекты оценки социально-трудовых показателей: моральный климат и адаптация сотрудников
8. Использование метрик удовлетворенности работников в процессе реструктуризации: методы и инструменты анализа
9. Оценка социально-трудовых последствий реструктуризации: оценка профессионального здоровья и рабочих условий
10. Инновационные подходы к мониторингу и оценке социально-трудовых показателей в условиях реструктуризации труда

**Кейс-задачи:**

*Кейс-задача № 1*

В одной из столичных организаций очень скупой руководитель. «Пробить деньги» под какой-либо проект практически невозможно. Он требует подробного финансового обоснования и расчета прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой.

Начальник отдела кадров решил предложить руководителю следующее: 1) Взять в службу кадров специалистов по внутреннему PR для издания корпоративной газеты; 2) Закупить программу «КонсультантПлюс»; 3) Оборудовать кабинет кадровой службы 50-литровой установкой с питьевой водой. 4) По каким экономическим параметрам можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

### *Кейс-задача № 2*

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.

Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.

Этап жизненного цикла предприятия: кризис.

Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.

Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Контрольные вопросы и задания:

1. Определите содержание и тип кадровой политики.
2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала.
3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

### *Кейс-задача № 3*

Бизнес-отель Element — это новый 4\* отель в центре города Курска, построенный в 2018 году. Номерной фонд составляет 41 комфортабельный номер от Стандарта до номеров повышенной комфортности — Люкс. Современная система управления освещением в номерах «умный дом», кондиционеры, интерактивное TV, Wi-Fi, сейф, мини-бар. Парковка на территории отеля, трена-

жерный зал, бизнес центр, круглосуточный roomservice, трансфер. Ресторана fusion кухни Seasons предлагает гостям блюда от Европы до Азии, экспериментируют с ингредиентами бренд-шеф Кирилл Голиков и шеф Камерена Мендоса Хосе Луис. Конференц зал оборудован современным мультимедийным оборудованием и позволяет проводить мероприятия до 100 человек. Вблизи отеля расположены основные достопримечательности города: Триумфальная арка,

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Знаменский кафедральный собор, Красная площадь, парки. Маршрут от аэропорта Курска «Восточный» займет 20 минут, от железнодорожного вокзала -10 минут.

Миссия Бизнес-отель Element заключается в предоставлении услуг высшего, привилегированного уровня в сфере гостиничного бизнеса.

Конечной целью деятельностью отеля является усиление ее позиций на рынке, прежде всего за счет максимизации прибыли, а также захват большей части рынка (до 30%).

Задание:

1. Охарактеризовать организационно-правовую форму отеля.
2. Произвести SWOT-анализа бизнес-отеля Element.
3. На основе приведенного SWOT-анализа обоснуйте одно из направлений развития компании на перспективу.
3. Разработайте рекомендации по минимизации внешних угроз.
4. Предложите мероприятия, способные устранить выявленные слабые стороны деятельности бизнес-отеля Element.

**Кейс-задача № 4**

Определение потребности в персонале. Задача: Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Методические указания: Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:  $Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}$ ,

где Тпф – полезный фонд времени одного работника;

Тпр – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.п.}i}) / K_{\text{в}}$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;  $N_i$  – количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;  $T_i$  – трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;  $T_{\text{н.п.}i}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;  $K_{\text{в}}$  – коэффициент выполнения норм времени. Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:  $T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2}$ .

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:  $T_{\text{пр}} = T_{\text{общ.}} / K_{\text{в}}$ .

4. Определение расчетной численности производственного персонала:  $Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}$ .

Решение:

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ: для работы А:  $T_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800$  ч;  $T_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360$  ч; для работы Б:  $T_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500$  ч;  $T_2 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480$  ч.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ: для работы А:  $T_{\text{общ.}1} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430$  ч; для работы Б:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч.}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы: для работы А:  $T_{пр} = (1430 / K_v) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375$  ч; для работы Б:  $T_{пр} = (1250 / K_v) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5$  ч.

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ: для работы А:  $Ч_{пер} = 1375 / 432,5 = 3,2$  человека; принимаемая численность персонала - 3 человека; для работы Б:  $Ч_{пер} = 1190,5 / 432,5 = 2,8$  человека; принимаемая численность персонала - 3 человека.

### **Кейс-задача № 5**

Взрывом разрушен цех. Балансовая стоимость цеха с учётом износа 100 млн. д.е.

На момент взрыва в цехе находилось продукции на 20 млн.д.е. Для расчистки территории привлекались люди и техника. Стоимость затрат составляла 1 млн. д.е., сумма от сдачи металлолома - 2 млн. д.е. Цех не работал месяц. Потери прибыли за этот период составили 150 млн. д.е. Затраты на восстановление цеха - 125 млн. руб.

Определить сумму прямого убытка, косвенного убытка, общую сумму убытка.

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## Дополнительная учебная литература

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –

6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Практическое занятие №1 Теоретические основы антикризисного управления	0		6	работы и задания для самостоятельной работы. Доля правильных ответов на тестовое задание составляет более 70%.
Практическое занятие №2 Антикризисное управление предприятием	0		6	
Практическое занятие №3 Реструктуризация персонала предприятия	0		6	
Практическое занятие №4 Реинжиниринг персонала	0		6	
Практическое занятие №5 Управление персоналом предприятия в условиях кризиса	0		6	
Практическое занятие №6 Оценка социально трудовых показателей при реструктуризации предприятия	0		6	
СРС	0		12	
Итого	10		48	
Посещаемость	0		16	Посетил все занятия, предусмотренные расписанием
Зачет	0		36	Даны полные ответы на все вопросы
Итого	10		100	

Для промежуточной аттестации обучающихся, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ –16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме –2балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,

- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
  - задание на установление соответствия – 2 балла,
  - решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.
- Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

## **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Социальные аспекты антикризисного управления: учебное пособие / Л. Гербева, И. Дорноступ, С. Пальниченко [и др.]; под ред. О. В. Буреш ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259355> (дата обращения: 08.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

5. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман ; 21 – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва: Дело, 2018. – 347 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный. –
6. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. Москва: Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
8. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов,

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.: ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. – Текст: непосредственный. 11 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с. – Текст : непосредственный. 13 Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с.. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 22 (дата 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> обращения: 06.07.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Периодические издания в библиотеке университета:

Управление персоналом

Проблемы управления

Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент.

Менеджмент в России и за рубежом

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/library>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»

<http://www.biblioclub.ru>

[www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Электронная библиотека Интернет - Университета).

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.

[www.hh.ru](http://www.hh.ru) – сайт поиска работы

[www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – сайт поиска работы

[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»

[www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России

<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом